

**PENGARUH *SELF MANAGEMENT PRACTICES*, KOMITMEN
ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK BPD
KANTOR PUSAT DI YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Randi Fareli
No. Mhs. 141070112

**JURUSAN MANAJEMAN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
YOGYAKARTA
2011**

Skripsi Berjudul
**PENGARUH *SELF MANAGEMENT PRACTICES*, KOMITMEN
ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK BPD
KANTOR PUSAT DI YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Disusun oleh :

RANDI FARELI
NIM. 141070112

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 24 Agustus 2011
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama I


Prof. Dr. Arief Subyantoro, M.S.

Penguji I


Drs. Karyono, MM.

Pembimbing Utama II


Drs. Joko Sukendro, M.Si.

Penguji II


Ninik Probasari, SE, M.Si.

Mengetahui
UPN "Veteran" Yogyakarta
Fakultas Ekonomi
Jurusan Manajemen
Ketua


Dr. Heru Tri Sutiono, M.Si
NIP. 19640105 199003 1 004

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

"Hari ini saya tidak mau merasa takut, tidak mau takut gagal, tidak mau takut berbahagia untuk menikmati yang indah, untuk mencintai, dan meyakini bahwa yang saya cintai juga mencintai saya."
(Sibyl F Patridge)

"Hari ini saya akan mengubah dunia dengan kekuatan berpikir positif, hidup harmonis dengan Tuhan, dan saya yakin hidup manusia dibentuk oleh pikiran manusia dan masa depan kehidupan tergantung oleh pikiran manusia dengan restu Tuhan."

(El Marcus Aurelius Kaisar Romawi)

"Manusia merencanakan, Tuhan yang menentukan (de mens wikt, maar God beschikt)

(Rio Angga Satria)

"Terbangun dari sebuah mimpi (cita-cita), dan saya berlari untuk mengejar mimpi (cita-cita)

(Randi Fareli)

"Berusaha menjadi yang terbaik dan memberi yang terbaik dari diri kita untuk orang lain adalah "investasi" yang paling menguntungkan."

(Do. Mahardika)

Kupersembahkan kepada:

- *Papa dan Mama tercinta. yang telah berdoa dan memberikan semangat yang luar biasa untuk keberhasilanku atas dorongan moril dan materiil sehingga terselesainya studi dan karya ilmiah (skripsi) ini.*
- *Keluarga besarku. yang telah berdoa dan memberikan semangat yang luar biasa kepadaku*
- *Almamaterku.*

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum.

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Tuhan, yang berkenan melimpahkan rahmat-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Selama penulisan skripsi ini, telah banyak penulis mendapatkan bantuan dari berbagai pihak yang sangat besar artinya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak DR. Arief Subyantoro, M.S, selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak membantu, membimbing dan mengarahkan kepada penulis sehingga terselesaikan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Joko Sukendro, M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak membantu, membimbing dan mengarahkan kepada penulis sehingga terselesaikan skripsi ini.
3. Kepada Papa dan Mama tercinta (keluarga besar) yang tak pernah letih mendoakan dan memberi kasih sayangnya.
4. HRD. Department Bank BPD Kantor Pusat di Yogyakarta yang telah memberikan ijin penelitian.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini banyak kekurangannya, untuk itu segala kesalahan yang ada dapat dimaklumi serta segala kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, penulis berharap semoga hasil karya ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang memerlukannya.

Wassalamu'alaikum.

Yogyakarta, Juli 2011

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
ABSTRAK	x
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Tinjauan Pustaka.....	10
2.2. Penelitian Terdahulu	25
2.3. Kerangka Pemikiran.....	27
2.4. Hipotesis.....	31
BAB III. METODE DAN TEKNIK PENELITIAN	32
3.1. Metode Penelitian dan Teknik Penelitian	32

3.2. Metode Analisis Data.....	39
BAB IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	47
4.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	48
4.2. Karakteristik Responden.....	50
4.3. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian	53
4.4. Analisis Regresi Linier Model Jalur	57
4.5. Pengujian Hipotesis.....	60
4.6. Pengujian R^2 (Koefisien Determinasi)	62
4.7. Gambar Analisis Jalur.....	62
4.8. Pembahasan.....	63
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	67
5.1. Kesimpulan	67
5.2. Saran	67
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 3.1. Interval Skala	40
Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas Item-item Variabel <i>Self Management Practices</i> dan Budaya Organisasi	48
Tabel 4.2. Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan	49
Tabel 4.3. Hasil Uji Reliabilitas.....	50
Tabel 4.4. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	50
Tabel 4.5. Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	51
Tabel 4.6. Klasifikasi Responden Berdasarkan Divisi.....	52
Tabel 4.7. Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Kerja	52
Tabel 4.8. Penilaian Responden terhadap <i>Self Management Practices</i>	53
Tabel 4.9. Penilaian Responden terhadap Budaya Organisasi.....	54
Tabel 4.10. Penilaian Responden terhadap Komitmen Organisasi.....	55
Tabel 4.11. Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	56
Tabel 4.12. Hasil Regresi Linier Model Jalur Metode OLS	57

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	27
Gambar 4.1. Gambar Analisis Jalur	63

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Rekapitulasi Data Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 4. Frekuensi Karakteristik Responden

Lampiran 5. Frekuensi Variabel

Lampiran 6. Regresi Linier

ABSTRAK

PENGARUH *SELF MANAGEMENT PRACTICES*, KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK BPD KANTOR PUSAT DI YOGYAKARTA

Randi Fareli

Pembimbing I : DR. Arief Subyantoro, M.S.

Pembimbing II : Drs. Joko Sukendro, M.Si.

Penelitian ini berjudul “Pengaruh *Self Management Practices*, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD Kantor Pusat di Yogyakarta”. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Self Management Practices* terhadap kepuasan kerja, untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, untuk mengetahui pengaruh tidak langsung *Self Management Practices* terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi, dan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier model jalur dengan metode *Ordinary Least Square (OLS)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Self Management Practices* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta, variabel Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta, VARIABEL Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta, *Self Management Practices* berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan tidak melalui komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Kata Kunci : *Self Management Practices*, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengelolaan **Sumber Daya Manusia (SDM)** bagi perusahaan merupakan pilihan yang sangat strategis untuk dilakukan, sebab dengan pengelolaan SDM yang tepat akan terbentuk satuan kerja yang efektif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan nilai tambah di perusahaan tersebut. SDM merupakan aset yang dapat meningkatkan keberhasilan perusahaan. Kemampuan sumber daya manusia merupakan kunci utama untuk mampu menghadapi persaingan dalam era globalisasi, kemampuan ini sering disebut keunggulan kompetitif. Paradigma baru dalam pengelola kegiatan perusahaan adalah pendayagunaan sumber daya manusia. Hal tersebut dicerminkan dari peran sumber daya manusia dalam kegiatan perusahaan. Untuk menuju peran sumber daya manusia tersebut, maka diperlukan faktor penunjang berupa lingkungan kerja yang baik dan komitmen yang mempengaruhi perilaku individu yang bekerja dalam organisasi.

Suatu **organisasi** adalah koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab (Schein, 1991 ; 17). Organisasi tidak hanya menimbulkan pengelompokan-pengelompokan informal yang melalui batas-batas fungsional dan hirarkis, tetapi juga bahwa pengelompokan-pengelompokan demikian itu penting bagi kelancaran organisasi. Para manajer tingkat tinggi sering memeriksa keputusan-keputusan

penting dengan para mandor kepala tingkat rendah, atau dengan para pekerja yang telah mereka kenal selama beberapa tahun atau dengan mereka yang sama-sama mempunyai kegiatan luar dengan meminta banyak tingkat hirarkis dalam organisasi. Para mandor kepala atau pekerja demikian itu dapat dianggap memiliki tingkat pemusatan yang tinggi dalam organisasi sekalipun ada di tingkat kedudukan yang rendah.

Meskipun peranan-peranan **organisasi** hanya memerlukan kegiatan-kegiatan tertentu yang terbatas dari masing-masing orang, seluruh pribadi orang itulah yang bekerja. Berbagai sikap, perasaan, dan anggapan (persepsi) yang dibawa oleh mereka tidak diketahui lebih dahulu oleh organisasi dan belum tentu cocok bagi rencananya. Setelah bekerja dengan orang lain, mereka mengembangkan hubungan dengan orang lain itu, persetujuan-persetujuan informal dan pola-pola koordinasi, yang semua berada diluar persetujuan dan koordinasi yang telah ditetapkan secara formal oleh organisasi dan sesungguhnya prosedur-prosedur informal demikian itu seringkali dikembangkan untuk menanggulangi persoalan-persoalan yang tidak dapat diatasi dengan prosedur-prosedur dan peraturan-peraturan yang formal.

Organisasi merupakan “wadah” bagi kegiatan manusia, tetapi tidak akan berfungsi sebelum manusia direkrut, untuk memenuhi peranan tertentu dan menyumbangkan kegiatan tertentu. Oleh karena itu persoalan manusia yang pertama dan barangkali yang paling besar dalam setiap organisasi ialah persoalan mengenai bagaimana merekrut karyawan, menyeleksi, melatih, membudayakan mereka, dan bagaimana mengalokasikan mereka pada pekerjaan yang paling

memberikan peranan efektif untuk persiapan dalam menghadapi tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan.

Tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan jasa saat ini adalah SDM (Muafi, 2009) dan hal ini akan berkaitan erat dengan perilaku individu seperti *self management practices*. *Self management practices* merupakan elemen-elemen penting sebagai bentuk dalam organisasi baru di tahun 1990-an. *Self management practices* merupakan pusat paradigma ekonomi baru untuk era informasi dan merupakan determinan penting untuk kesuksesan suatu organisasi (Castaneda, T.A & Aldag, 1999). Keahlian *self management* sangat krusial untuk kesuksesan karir karyawan dalam organisasi dan dalam menyesuaikan komitmen organisasi dan budaya perusahaan di masa yang akan datang (King, 2004).

Self management practices juga berhubungan dengan kepuasan kerja, dimana semakin tinggi *self management practices*, maka kepuasan kerja juga akan semakin tinggi (puas). Sebagian orang menganggap kepuasan kerja adalah konsep yang nisbi kalau bukan konsep yang maya, karena beranggapan mustahil memuaskan karyawan yang memiliki berbagai harapan yang berbeda satu sama lain sementara *self management practices* demikian terbatas. As'ad (2002) mengungkapkan bahwa *self management practices* dapat mendorong kepuasan kerja yang merupakan konsep utama yang menjadi prasyarat terbentuknya hubungan antara karyawan dengan organisasi. Kepuasan kerja adalah respon kognitif maupun emosional individu karyawan terhadap lingkungan kerjanya yang meliputi kebijakan dan praktek penarikan karyawan, pengembangan karyawan,

penggajian karyawan, pemeliharaan karyawan, komunikasi dalam organisasi maupun pemutusan hubungan kerja.

Berkaitan dengan komitmen organisasi, Harrison & Carroll (1999) menekankan pada komponen-komponen sikap **komitmen organisasi** terhadap perusahaan, adanya ikatan atau kesetiaan antara karyawan dan perusahaan. Pengertian lainnya diberikan oleh Shadur, Kienzle & Rodwell (2003) bahwa karyawan yang komitmen terhadap perusahaannya akan menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan karyawan didalam perusahaan yang dinyatakan sebagai berikut : *Organizational commitment was defined as the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization.* Pendapat ini tidak berbeda jauh seperti yang dikemukakan oleh Schermerhorn, Hunt & Osborn (2002) yang menunjukkan tingkat seseorang mengenal secara mendalam dengan komitmen yang tinggi dan merasakan sebagai bagian anggota perusahaan.

Berkaitan dengan penggunaan sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi, maka untuk mendorong gairah para karyawan dibutuhkan **komitmen**, sehingga dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut dibutuhkan kepiawaian manajemen dalam memahami kebutuhan karyawan dan kemampuan mereka untuk menciptakan lingkungan kerja dan budaya organisasi yang membuat karyawan merasa memiliki komitmen dalam perusahaan. Kemampuan organisasi dalam mempengaruhi perilaku karyawan memainkan peranan penting dalam suatu

perusahaan. Rashid *et al.*, (2003) mengatakan bahwa komitmen perusahaan sangat penting ditekankan karena budaya merupakan keseluruhan nilai-nilai, sifat-sifat perilaku yang diterima (baik ataupun tidak baik), cara melakukan sesuatu dan lingkungan politik perusahaan. Pemaksaan suatu budaya dapat menimbulkan ketidakcocokan (*misfit*) antara karyawan dengan perusahaan, sehingga dapat mempengaruhi kondisi psikologis karyawan yang merasa tidak nyaman dalam bekerjasama dan dapat menciptakan budaya organisasi yang buruk.

Link yang krusial diantara **budaya organisasi** yaitu kesesuaian individu dan perusahaan yang menunjukkan sejauhmana nilai-nilai yang dipegang masing-masing individu *match* dengan budaya perusahaan. Kesesuaian yang tinggi akan memberikan hasil yang menguntungkan seperti kuatnya komitmen organisasi, tingginya kepuasan kerja, rendahnya keinginan meninggalkan perusahaan. Selanjutnya kesesuaian antara individu perusahaan akan memberikan prestasi secara keseluruhan. Robbins & Timothy (2007) mengatakan bahwa dalam sesuatu budaya yang kuat, nilai inti suatu organisasi itu dipegang, secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti makin besar komitmen mereka dalam nilai-nilai itu, maka semakin kuat budaya tersebut, kadang-kadang, budaya yang kuat juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan (Kotter & Heskett, 2006). Budaya yang kuat menekankan tekanan yang cukup besar kepada karyawan untuk menyesuaikan diri, karena budaya perusahaan mampu mengurangi variabilitas perilaku karyawan ditempat kerja dan memberikan

karyawan pengertian bagaimana berperilaku dan dimana menempatkan prioritas dalam menyelesaikan pekerjaan (Laabs, 1998).

Hofstede *et al.* (2001) budaya perusahaan mempunyai lima pola **budaya** yang dipegang yang terdiri dari *artifact*, keyakinan, norma, nilai dan dasar pemikiran. Budaya sebagai sebuah hubungan pertukaran yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan dimana dalam hubungan ini karyawan merasakan berkurangnya tingkat kegelisahan, *stress* dan ketidakpastian mengenai peran mereka, sedangkan perusahaan menerima berkurangnya variabelitas dan meningkatnya konsistensi perilaku. Beberapa penulis lainnya memberikan pengertian yang sama mengenai budaya perusahaan sebagai kebersamaan nilai, keyakinan, dan norma yang ada di dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya (Odom, Boxx & Dunn, 1998; Chatman & Barsade, 2001; Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2002).

Hofstede *et al.* (2001) mengklasifikasikan manifestasi budaya kedalam empat kategori yaitu : a). Simbol; digambarkan lewat kata-kata, sikap, gambar atau objek yang membawa arti tertentu dalam sebuah budaya; b). Pahlawan; adalah orang hidup atau sudah meninggal, nyata atau imajinasi, memiliki karakteristik dihargai sangat tinggi dalam budaya dan memberikan contoh dalam berperilaku; c). Ritual; adalah aktivitas kolektif yang secara teknik tidak berguna tetapi secara sosial memiliki esensi dan diadakan demi kepentingan mereka; dan d). Nilai; merupakan inti dari budaya yang memiliki pengertian yang luas, rasional, dan irrasional-perasaan yang sering secara tidak sadar dan jarang dapat dibicarakan dan tidak dapat diamati, tetapi dimanifestasikan dalam berbagai

perilaku. Budaya perusahaan berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya dari suatu perusahaan, dengan demikian cara karyawan memandang atau mempersepsikan perusahaan berdasarkan nilai dan norma yang dimiliki akan membentuk persepsi tertentu mengenai perusahaannya. Persepsi karyawan mengenai perusahaan dapat berdampak terhadap bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dengan merasakan kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja merupakan konsep utama yang menjadi prasyarat terbentuknya hubungan antara karyawan dengan organisasi. Kepuasan kerja adalah konsep yang nisbi kalau bukan konsep yang maya, karena beranggapan mustahil memuaskan karyawan yang memiliki berbagai harapan yang berbeda satu sama lain sementara sumber daya organisasi demikian terbatas. Kepuasan kerja adalah respon kognitif maupun emosional individu karyawan terhadap lingkungan kerjanya.

Persaingan dalam dunia bisnis sekarang makin ketat. Salah satu upaya yang perlu dilakukan oleh Bank BPD Kantor Pusat di Yogyakarta dalam menyikapi persaingan ini adalah dengan mengoptimalkan dan memotivasi seluruh karyawan dimana budaya organisasi sudah cukup baik yang ditandai dengan karyawan senang berkompetisi dalam pekerjaan, melaksanakan aturan-aturan dan standar prosedur operasi perusahaan, mendukung kreativitas yang dinamis yang dilakukan perusahaan, dan telah memiliki komitmen kepada perusahaan kemudian komitmen organisasi karyawan Bank BPD Kantor Pusat di Yogyakarta juga sudah cukup baik yang ditandai dengan karyawan memiliki kesediaan menerima jenis

pekerjaan apa saja supaya tetap bekerja kepada perusahaan karyawan benar-benar mengilhami cara yang terbaik dalam bekerja, kesediaan untuk mengerahkan seluruh usaha melebihi yang diharapkan untuk membantu kesuksesan perusahaan, dan memiliki kepedulian akan nasib perusahaan, sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan perusahaan.

Berkaitan dengan penjelasan di atas, peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Self Management Practices*, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD Kantor Pusat di Yogyakarta**”.

1.2. Rumusan Masalah

Masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Apakah ada pengaruh *Self Management Practices* terhadap kepuasan kerja?
- b. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja?
- c. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja?
- d. Apakah ada pengaruh tidak langsung *Self Management Practices* terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi?
- e. Apakah ada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka tujuan pada penelitian dibuat tujuan yang jelas dan terarah, sehingga dapat membuahkan hasil

penelitian yang tertuuh di harapkan akan memberikan manfaat banyak pihak yang memerlukannya. Adapun tujuan dari penelitian :

- a. Untuk mengetahui pengaruh *Self Management Practices* terhadap kepuasan kerja.
- b. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.
- c. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
- d. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung *Self Management Practices* terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.
- e. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Hasil tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi dan pemikiran bagi pimpinan dan manajemen perusahaan untuk mengambil kebijakan dibidang pengembangan sumber daya manusia baik untuk sekarang maupun dimasa datang, khususnya dalam kaitannya bagaimana perusahaan tersebut bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- b. Secara teoritis dari hasil penelitian tersebut diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan dijadikan khasanah kepustakaan sebagai pedoman dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan jasmani maupun rohani, masing-masing individu harus bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Apabila sudah tercapai kebutuhannya pada tingkat tertentu, maka individu tersebut akan merasakan kepuasan pada tingkat tertentu pula. Sebab semakin tinggi tingkat kebutuhannya yang terpenuhi maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dicapainya. Menurut Mitchell dan Larson yang dikutip oleh Luthans, (2002:126) *"Job satisfaction is a result of employee perception of how well their job provides those things which are viewed as important."* Disini dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu akibat atau hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik dari pekerjaannya yang dapat memberikan sesuatu yang dipandang penting baginya. Oleh sebab itu jika karyawan telah mendapatkan yang dipandang penting baginya, maka persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan menjadi baik. Ini dapat dilihat jika seorang buruh pabrik akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya setelah dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Hal tersebut akan berbeda jika terjadi pada seorang manajer, karena kepuasan kerjanya merasa belum sepenuhnya tercapai. Hal ini disebabkan karena walaupun kebutuhan sehari-hari telah terpenuhi, tetapi masih ada kebutuhan lain yang belum terpenuhi seperti

jaminan di masa depan, hubungan kerja yang baik atau mungkin jenjang karier yang tinggi.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa tidak semua orang mempunyai pandangan yang sama pada sesuatu yang penting sehingga dapat membedakan persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Konsep yang mendukung juga dikemukakan oleh Menurut Gibson, Ivancevich, Donely (1991:75)**Job satisfaction is an attitude that workers have about their jobs, which result from their perceptions of the jobs.*" maksudnya adalah bahwa kepuasan kerja merupakan refleksi atau cerminan dari perasaan dan sikap yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, yang diakibatkan dari persepsi tentang pekerjaan yang dilakukan. Disini dijelaskan walaupun pekerjaan yang dilakukan berat tetapi persepsi karyawan terhadap pekerjaan tersebut sudah sesuai dengan kemampuan dan imbalan yang diterima, maka akan tercipta perasaan dan sikap yang puas sebagai cerminan atau refleksi dari tingkat kepuasan kerja yang dicapai.

Karakteristik yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins (2008:192) kepuasan kerja karyawan dapat diukur melalui 4 (empat) faktor yaitu :

- a. Karyawan akan merasakan kepuasan kerja jika pekerjaan yang dilakukan dapat menyalurkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan jenis pekerjaannya serta menawarkan keanekaragaman tugas dan kebebasan dalam berkreaitivitas, sehingga karyawan merasa cocok terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Oleh sebab itu jangan sampai menempatkan karyawan produksi

- pada bagian keuangan dan administrasi atau sebaliknya, yang dapat menyebabkan turunnya tingkat kepuasan kerja karyawan.
- b. Untuk menciptakan persaingan yang sehat antar karyawan dan iklim yang sejuk di badan usaha diperlukan sistem imbalan yang bersifat adil sehingga upahnya diterima sesuai dengan beban kerja dan kebijakan promosi sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh karyawan.
 - c. Agar dapat bekerja dengan nyaman dan konsentrasi diperlukan dukungan kondisi kerja yang memperhatikan dan menjaga lingkungan kerja sekitarnya yaitu dengan menjaga kebersihan, menempatkan penerangan dan ventilasi yang tepat dan memadai atau dapat juga memberikan alat yang dapat menangkal polusi udara yang terjadi.
 - d. Kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh dukungan baik dari atasan maupun sesama rekan kerja sebagai interaksi sosial yang dapat membantu menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya: pemimpin yang memperhatikan kepentingan karyawan dan mampu mengarahkan karyawan dengan baik dalam bekerja atau kesadaran rekan kerja untuk membantu menyelesaikan pekerjaan.

Kepuasan kerja karyawan terdiri dari indikator *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dari Weiss, Dawis England & Lofquist dalam As'ad (2000):

- a. Bekerja sepanjang masa
- b. Mengerjakan pekerjaan sendirian
- c. Melakukan pekerjaan berbeda
- d. Menjadi pemimpin kelompok
- e. Kemampuan membuat keputusan

- f. Cara pemimpin hadapi bawahan.
- g. Melakukan sesuatu
- h. Cara bekerja jamin kemandirian
- i. Kesempatan lakukan sesuatu
- j. Kesempatan beritahu orang lain
- k. Kesempatan bekerja
- l. Menerapkan kebijaksanaan
- m. Gaji dan jumlah pekerjaan
- n. Kesempatan promosi
- o. Kebebasan memakai pendapat
- p. Gunakan metode sendiri
- q. Kondisi pekerjaan
- r. Cara teman sekerja bergaul
- s. Pujian atas hasil pekerjaan
- t. Perasaan berprestasi.

2.1.2. *Self Management Practices*

Terdapat perbedaan dari masing-masing konsep konsep diri, kepribadian, kemampuan dan emosi individu tersebut yang sifatnya tidak hanya sementara tetapi tetap. Perbedaan ini diyakini akan ada sepanjang waktu dan dalam seluruh situasi. Dengan demikian, seseorang yang menghormati dan mematuhi manajernya kemungkinan besar akan terus berperilaku seperti itu dalam situasi apapun dan mungkin juga akan memperlihatkan konsep diri, kemampuan dan emosi yang sama seperti figur manajernya. Artinya, orang itu akan tunduk pada

keinginan dan perintah figur yang memiliki kewibawaan. Dengan memahami peran perbedaan individu dalam pembentukan konsep diri, kepribadian, kemampuan dan emosi, maka manajemen akan dapat membantu karyawan yang bersangkutan untuk menggali potensi dan kemampuan karyawan agar bisa bekerja secara lebih efektif. Perbedaan karyawan ini berarti:

- a. Setiap orang berbeda satu sama lain dalam berbagai hal yang penting
- b. Setiap perbedaan tertentu seseorang dari orang lain akan tetap bertahan dalam berbagai situasi, dan
- c. Orang-orang akan mempertahankan perbedaan ciri mereka dalam periode yang cukup panjang.

Meskipun demikian, manajer perlu mengkaji pola-pola perilaku seperti konsep diri, kepribadian, kemampuan dan emosi dengan seksama, serta persamaan dan perbedaannya. Pengamatan dan pemahaman manajer atas perbedaan individu akan memungkinkan bagi manajer untuk mengelola karyawan secara efektif. Mengamati persamaan bukan berarti manajer bisa memperlakukan setiap karyawan dengan cara yang sama. Manajer memerlukan waktu untuk mengambil keputusan tentang kesesuaian antara individu, tugas pekerjaan, dan efektivitas. Penilaian seperti itu lazimnya dipengaruhi oleh karakteristik manajer dan karyawan. Setiap karyawan memiliki perbedaan dalam banyak hal. Seseorang manajer harus mengetahui perbedaan tersebut karena akan mempengaruhi perilaku dan prestasi bawahannya (Muafi, 2008).

Beberapa penelitian berargumentasi bahwa pendekatan tradisional untuk menguji perilaku karyawan adalah sempit dan tidak lengkap (Wood & Bandura,

1989). Peneliti sering mengenalkan kembali dengan perilaku proaktif dari individu dalam mengendalikan perilaku mereka sendiri, lingkungan dan kognisi individu. Individu dalam organisasi secara reguler berpikir sejauh mana mengelola bawahan, kelompok dan organisasi, dan mereka jarang menerima instruksi bagaimana mengelola diri sendiri. Dalam kenyataannya *self management* ternyata sukses diimplementasikan dalam *setting* penelitian organisasi manufaktur ataupun jasa (Castaneda, *et al.*, 1999).

Gerhardt (2006) menjelaskan bahwa *self management* sendiri didefinisikan sebagai usaha dari individu untuk mengendalikan perilakunya sendiri. Secara spesifik, *self management* mencakup penilaian masalah, pencapaian tujuan, *monitoring* waktu dan isu lingkungan dalam pencapaian tujuan, dan menggunakan penguatan kembali (*reinforcement*) dan hukuman untuk mengatur program dan pencapaian tujuan. Dengan pelatihan individual untuk mengavaluasi, memonitor, dan mengatur mereka semua, mereka menjadi bertanggung jawab dan menghitung program dan kinerja mereka sehingga menjadi '*self manager*'.

Castaneda, *et al* (1999), menjelaskan juga bahwa *self management* sering didefinisikan penting dan sering memiliki karakteristik unik yang berbeda lebih dari pendekatan manajemen tradisional. *Pertama*, *self management* menyediakan pandangan unik untuk memahami perilaku karyawan. Hal ini untuk menjelaskan bahwa perilaku adalah luas. Dalam konteks dinamis mencakup semua pilihan perilaku (respond an kesenjangan respon) dan tidak hanya mencakup kinerja individual. *Self management* juga mempertimbangkan pengabaian pandangan

tradisional dari 'standar perilaku internal individu'. Secara umum, studi *self management* menyediakan lebih banyak pemahaman dan perbedaan perilaku karyawan, tingkat pendidikan dan tingkat respon. *Kedua*, adanya kepercayaan dalam penghargaan organisasi dan system pengendalian, *self management* dapat menjadi tidak mahal. *self management* mewakili pendapat umum dari persepsi dan praktik dan secara berlanjut menyediakan pilihan untuk karyawan. Praktisi dari teknik *self management* secara proaktif memonitor peluang lingkungan mereka untuk memperbaiki efektivitas dan kesuksesan karir. Sebagai hasilnya, perilaku *self-reinforceo* seringkali menjadi lebih efektif dibandingkan jika harus diatur secara eksternal. *Ketiga*, penetapan baru dari permintaan organisasi mungkin meningkatkan *self management* dimasa mendatang dengan *self management* akan berdampak pada akan berkurangnya tingkatan dari supervise, mengelola tim kerja sendiri, pertumbuhan dalam layanan/ professional dan penciptaan pengayaan pekerjaan. Hal ini merupakan tantangan pekerjaan yang akan membuat *self management* lebih layak dan lebih penting.

Waxley & Lathan (1991) menyatakan bahwa pilihan pelatih yang dibutuhkan untuk pelatihan *self management* akan meningkat secara dramatis pada tahun-tahun mendatang. Castanade, *et al*, (1999) mengatakan bahwa *self management* berpotensi menjadi 'pengganti kepemimpinan'. Selanjutnya *self management* mungkin bisa menetralsir konsep kepemimpinan. Sistem *self reinforcement* berfungsi sebagai satu dari komponen dalam model *self management*. *Self management* akan bisa meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan. Program *self management* secara special dapat didesain untuk

meningkatkan jumlah waktu yang dialokasikan untuk kegiatan positif. Studi empiris menjelaskan bahwa 70 % partisipan dalam program pelatihan *self management* secara tipikal digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Persepsi dan praktik *self management* bisa digunakan sebagai pusat dari *reinforcing*. Persuasi verbal, pengalaman kerja, verifikasi logis dan emosional merupakan determinan kritis dari persepsi *self management*. Ada beberapa langkah spesifik dalam *self management* dikenalkan oleh Frayne (1991) dalam Gerhard (2006). Langkah pertama, pelatihan *self management* adalah aturan untuk *self assessment*. Melalui tahap ini, individu menemukan apa masalah yang dapat ditemukan dari individu dan tujuan yang mereka ingin capai. Temuan ini bisa digunakan untuk melangkah ketahap berikutnya dari pencapaian dan komitmen untuk mencapai hasil. Langkah berikutnya adalah *self monitoring*, yang akan memberikan dampak kecil pada perilaku individu. *Self monitoring* mencakup aktivitas monitoring oleh individu dari waktu mereka dan mengelola lingkungan, dan mengidentifikasi isu atau situasi yang mungkin bisa mencegah individu dari pencapaian tujuan mereka sendiri. Keitner & Kinicki (2007) menambahkan bahwa *self monitoring* berarti seseorang mengamati perilaku ekspresi mereka sendiri dan mengadaptasinya pada situasi yang diminta. Seorang ahli perilaku menjelaskan bahwa individu dengan *self monitoring* yang tinggi berpikir mengatur *self presentation* ekspresi mereka demi keinginan yang tampak dari masyarakat dan merespon secara baik pada situasi interpersonal dan social. Individu yang memiliki *self monitoring* yang rendah berpikir untuk mengurangi kemampuan atau motivasi sehingga mengatur ekspresi *self presentation* mereka.

Dalam kehidupan organisasi monitor tinggi dan rendah adalah subjek yang harus dikritisi. *Monitoring* diri yang rendah seringkali dikritisi bahwa mereka itu menjadi seperti katak dalam tempurung dan tidak sensitif pada orang lain. Dalam konteks perilaku organisasional, *self monitoring* seperti pada perbedaan individu bukan sesuatu hal yang benar atau salah, ataupun baik atau buruk tetapi lebih dari sumber dari keragaman. Hal ini dibutuhkan untuk dipahami oleh manajer secara cukup saat ini dan masa mendatang. Langkah keempat dalam penelitian *self management* adalah tahap *self evaluation*, dimana individu mengavaluasi kesuksesan dari perencanaan mereka, dan menyaring taktik mereka sendiri.

Self management merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh individual (Kreitner & Kinicki, 2007). Didalamnya akan mencakup :

- a) *Emotional self control*; menjaga emosi yang mengadu domba, dan emosi yang terkendali
- b) *Transparency*; menampilkan kejujuran dan integritas,
- c) *Adaptability*; fleksibel dalam beradaptasi pada perubahan situasi,
- d) *Achievement*, mendorong perbaikan kinerja untuk mencapai standar yang istimewa,
- e) *Initiative*; siap untuk bertindak dan mengambil peluang, dan
- f) *Optimism*, optimis dalam melihat peluang.

2.1.3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi ialah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen organisasi terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen organisasi terhadap organisasi sangatlah penting, karena jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka mungkin akan lebih produktif, sehingga sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan.

Menurut Morrow, Mc Elroy, dan Blum (1988) komitmen organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi. Tiga sikap tersebut adalah:

- a. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*).
- b. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan.
- c. Perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal.

Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut, sedangkan Steers (1976) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Aspek komitmen diungkap melalui aspek yang dikemukakan Schultz dan Schultz (1993, 290) yaitu :

- a. Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi
- b. kesediaan untuk berusaha keras demi organisasi dan
- c. Memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi.

Komitmen organisasi diukur dari indikator yang dikembangkan oleh Mowday, Steers dan Porter dalam Robinson, Simourd, Porporind (1999) yaitu:

- a. Senang i memilih perusahaan
- b. Membicarakan hal positif
- c. Kesediaan menerima pekerjaan
- d. Menemukan nilai yang sama
- e. Kebanggaan terhadap perusahaan
- f. Mengilhami dalam bekerja
- g. Kesediaan mengerahkan seluruh usaha
- h. Kepedulian nasib perusahaan
- i. Perusahaan yang paling tepat.

2.1.4. Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996:681): *"organizational culture is a common perception held by the organization's members, a system of shared meaning."*

Maksudnya adalah budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang mempengaruhi anggota dari organisasi yang membentuk suatu sistem makna bersama. Sistem tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai di dalam organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi yang terdiri seperangkat karakteristik utama merupakan persepsi bersama yang mempengaruhi anggotanya sehingga memiliki pemahaman bersama terhadap organisasi tersebut, mampu menghadapi masalah dan berperilaku yang baik dan benar di dalam organisasi.

Konsep yang mendukung juga dikemukakan oleh Luthans (2002:511): *"Organizational culture is a pattern of basic assumptions that are taught to new persormel as the conect way to perceive, thinh and act on a daylo day basis."*

Budaya organisasi oleh Luthans didefinisikan sebagai suatu pola dasar asumsi yang dipelajari oleh individu baru sebagai dasar cara yang benar untuk mernahami, berpikir dan bertindak sehari-hari. Oleh karena itu budaya organisasi sebagai petunjuk bagaimana kegiatan atau kebiasaan yang ada dalam suatu organisasitu berjalan dengan benar sehingga semua karyawan dapat mengerti aturan yang berlaku dilingkungan kerlanya sehingga dapat bekerja dengan baik dan benar sesuai dengan peranannya di dalam orsanisasi tersebut.

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat,

yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Stoner *et al.*, (1996) menyatakan budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizationa culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Stoner *et al.*, 1996).

Menurut Schein (2004) budaya ada dalam tiga tingkat, yaitu:

- a. Artifact (*Artifacts*) : hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Artifact termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.

- b. Nilai-nilai yang didukung (*Espoused Values*): Alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
- c. Asumsi Dasar (*Basic Assumption*): Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Sedangkan Luthans (2002), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

- a. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- b. Norma. Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi ”jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit.”
- c. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
- d. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
- e. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
- f. Iklim Organisasi. Merupakan keseluruhan ”perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Menurut Robbins (1996:681) bahwa budaya organisasi dipengaruhi tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi yaitu:

- a. Badan usaha harus dapat menciptakan suasana yang mendukung karyawan dengan memberikan keleluasaan ruang gerak untuk mendorong timbulnya kreativitas, saran dan ide yang bermanfaat bagi badan usaha. Dengan demikian kemampuan dan keahlian karyawan dapat ditingkatkan sehingga mampu menghadapi risiko yang akan datang.
- b. Untuk mendapatkan kualitas hasil pekerjaan yang baik dituntut objektivitas karyawan dalam mengevaluasi pada setiap akhir pekerjaan sehingga diperoleh hasil pekerjaan yang cermat dan teliti.
- c. Kualitas, kuantitas dan efisiensi merupakan syarat yang penting untuk dipertimbangkan dalam mengambil keputusan dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan dalam bekerja.
- d. Badan usaha harus berhati-hati dan memperhatikan hak dan kewajiban karyawan dalam mengambil keputusan yang menyangkut kepentingan dan tujuan badan usaha. Oleh karena itu kebijakan badan usaha berfokus pada manfaat yang diperoleh kedua belah pihak dan bukan pada salah satu pihak. Dengan begitu badan usaha akan memberikan upah yang sesuai dengan beban kerja atau memberikan kesempatan berkarier yang sesuai dengan potensi kerja yang dimiliki.
- e. Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan akan lebih efektif jika dilakukan kerjasama antara karyawan yang terbentuk dalam kelompok kerja sehingga

pengendalian terhadap hasil karya merupakan tanggung jawab bersama di dalam kelompok kerja. Dengan demikian tingkat kesalahan dapat ditekan menjadi rendah.

f. Suasana kerja harus dapat menciptakan persaingan yang sehat dalam bekerja sehingga

akan terlihat keseriusan karyawan untuk memenuhi standar kerja yang ditetapkan.

g. Untuk membentuk iklim yang sejuk dalam bekerja harus terlihat keseriusan badan usaha untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi dan memberikan upah sesuai dengan tarif UMR yang berlaku.

Budaya organisasi terdiri dari beberapa indikator yang dikembangkan oleh Rashid *et al.* (2003) dan Calabretta *et al.*, (2008) yaitu:

- a. Budaya Kompetisi
- b. Budaya *Entrepreneurial*
- c. Budaya Birokrasi, dan
- d. Budaya Konsensus

2.2. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu oleh Munizu (2010) dengan judul “Persepsi Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan

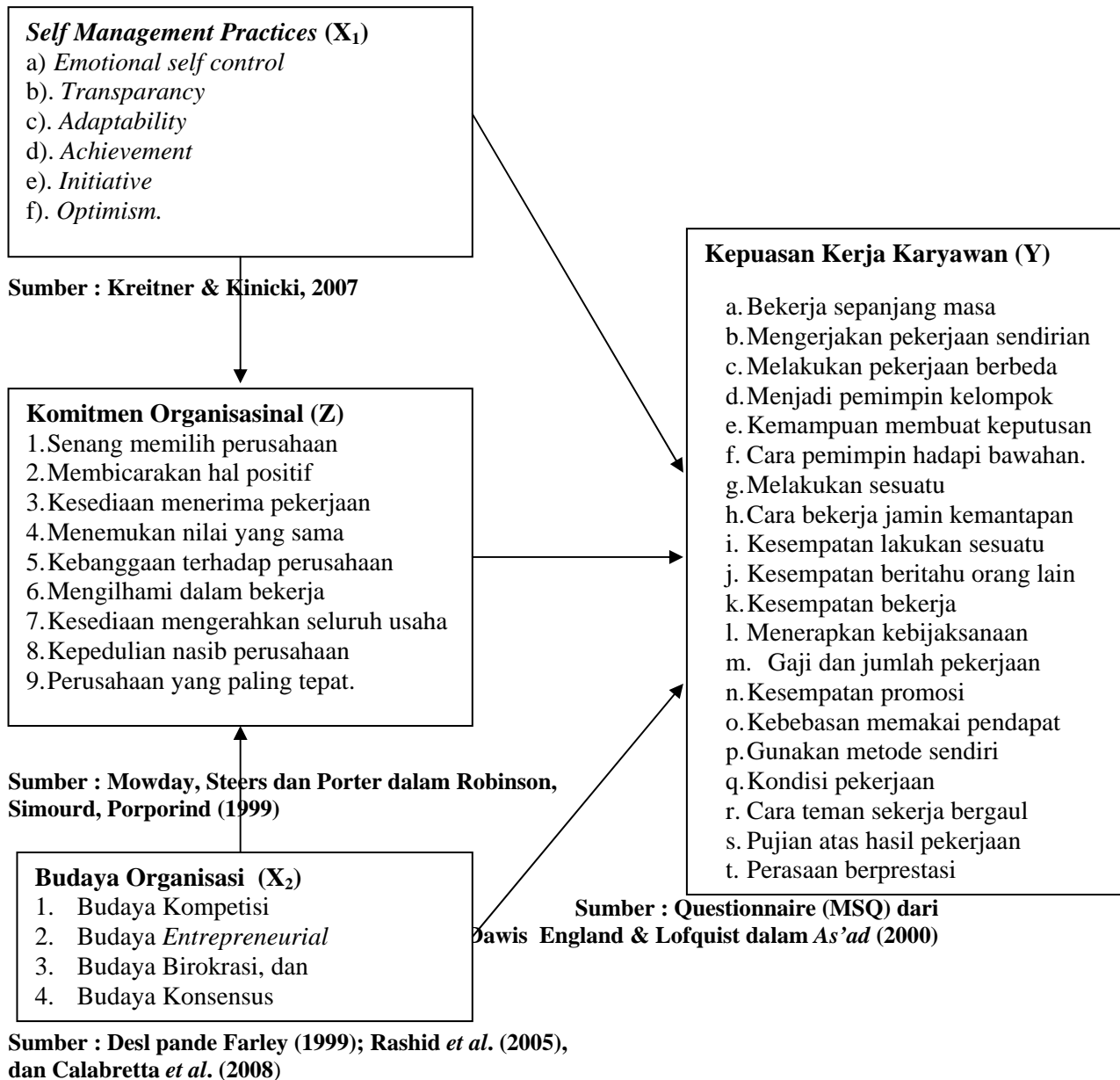
kerja, dan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Metode analisa data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier model jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja PT. Bank Sulsel Makasar.

Hasil penelitian terdahulu oleh Muafi (2009) dengan judul “Pengaruh *Self Management Practices* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel *self management practices*, terhadap kepuasan kerja karyawan. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *planning and goal setting*, *access management*, *catch up activities*, dan *emotion management* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BPR di Magelang Jawa Tengah.

Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu, dimana penelitian Munizu (2010) dan sekarang menggunakan variabel kepuasan kerja karyawan dan metode analisa data sama-sama menggunakan regresi linier, sedangkan perbedaannya penelitian Munizu (2010) tidak menggunakan variabel *Self Management Practices* dan penelitian Muafi (2009) tidak menggunakan variabel komitmen organisasi, dan budaya organisasi. Penelitian terdahulu dilakukan di PT. Bank Sulsel Makasar dan perusahaan manufaktur di Semarang, Yogyakarta, dan Solo, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di Bank BPD Kantor Pusat di Yogyakarta.

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Kepuasan kerja secara penting merefleksikan luasnya kesukaan individu pada pekerjaannya. Secara formal kepuasan didefinisikan sebagai respon emosi

pada pekerjaan seseorang, bahkan dengan kondisi diri karyawan. Definisi ini memberikan implikasi penting bahwa karyawan dapat relatif puas dengan satu aspek atau bahkan tidak puas terhadap aspek lainnya. Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan biasanya meliputi; gaji atau upah yang diterima, hubungan antar pegawai, karir, struktur organisasi dan lainnya, sedangkan perasaan yang berkaitan dengan diri karyawan biasanya meliputi; gender, umur, pendidikan, kemampuan, keahlian, dan lainnya (Kreitner & Kinicki, 2007).

Kreitner & Kinicki (2007) menjelaskan bahwa lima dominasi model dari penyebab yang berbeda pada kepuasan kerja. Lima dominasi model tersebut adalah pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), kepuasan ditentukan oleh luasnya karakteristik dari pekerjaan yang diperbolehkan dalam pemenuhan kebutuhan individu, perbedaan (*discrepancy*), bahwa kepuasan adalah hasil dari ketemuannya harapan (*met expectation*), pencapaian nilai (*value attainment*) dimana sebuah pekerjaan membolehkan untuk memenuhi pentingnya nilai kerja seseorang, keseimbangan (*equity*), hasil dari membandingkan antara *input-income* diri individu dengan perbandingan *input-income* individu lain, dan komponen genetik/disposisi (*dispositional/genetic component*), kepuasan kerja adalah bagian dari fungsi faktor genetik dan ciri individu. Hal ini berimplikasi bahwa perbedaan individu yang stabil hanya penting dalam menjelaskan kepuasan kerja sebagai siri dari lingkungan kerja. Disimpulkan oleh Kreitner & Kinicki (2007) bahwa perilaku anggota organisasi akan memiliki hubungan arah yang kuat terhadap kepuasan kerja.

Komitmen karyawan tidak akan tumbuh dengan sendirinya. Untuk membangun komitmen diperlukan pemicu yang ampuh. Berbagai hasil penelitian terdahulu seperti Odom, Boxx & Dunn (1998) menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya perusahaan dengan komitmen karyawan. Budaya dianggap sebagai pemicu tumbuhnya komitmen karyawan, karena budaya yang dibangun sejalan dengan nilai-nilai yang dianut karyawan. Karyawan yang menerima nilai inti budaya perusahaan akan menunjukkan sikap komitmennya terhadap perusahaan. Karyawan dengan mudah menyerap dan memahami nilai-nilai dan norma-norma yang dianut perusahaan dan mengaplikasikan nilai-nilai dan norma-norma tersebut dalam lingkungan kerja sebagai pedoman dalam berperilaku. Bavendam (2000) mengatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan tinggi akan meyakini bahwa perusahaan akan memberikan kepuasan dalam waktu yang lama, karyawan akan peduli dengan kualitas kerjanya, lebih *commit* terhadap perusahaan dan lebih produktif. Selanjutnya Pitchard *et al.*, (2004), Robbins & Timothy (2007) menunjukkan suatu gambaran bagaimana budaya perusahaan dapat berdampak pada kepuasan kerja.

Terdapat beberapa studi empiris yang menguji hubungan antara budaya organisasi, komitmen, dan kepuasan kerja, antara lain yaitu Deshpande & Farley (1999) yang menguji hubungan antara budaya perusahaan dan orientasi pasar di perusahaan India dan Jepang. Ada 4 (empat) tipe budaya organisasi yang digunakan yakni: budaya kompetisi, budaya entrepreneurial, budaya birokrasi dan budaya konsensus. Budaya kompetisi berkaitan dengan nilai, keunggulan bersaing, *superiority* pemasaran, dan penekanan pada profit. Budaya

entrepreneurial menekankan pada inovasi, pengambilan risiko, dinamasi yang tinggi, dan kreativitas. Budaya birokrasi meliputi formasi nilai, aturan-aturan, standar prosedur operasi, dan koordinasi hirarki. Didalam budaya konsensus melibatkan elemen tradisi, loyalitas, komitmen personal, sosialisasi, tim kerja, dan *self management*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: (1) Kebanyakan perusahaan sukses karena memiliki budaya *entrepreneur*, sementara perusahaan Jepang disamping memiliki usaha *entrepreneur*, juga memiliki budaya persaingan; (2) Kinerja budaya *entrepreneur* dan budaya persaingan lebih baik daripada budaya konsensus dan birokrasi.

Rashid *et al.*, (2003) menguji pengaruh budaya perusahaan dan komitmen organisasi terhadap perusahaan di Malaysia. Rashid *et al.*, (2003) menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya perusahaan dan komitmen organisasi. Budaya perusahaan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Kemudian Calabretta *et al.*, (2008) menguji budaya organisasi hubungannya dengan sub budaya fungsional yang dikembangkan melalui nilai yang dibagi dalam perusahaan dapat eksist dan mempengaruhi kinerja karyawan dan organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang didasarkan pada nilai yang dibagi dalam perusahaan baik dalam konteks budaya secara umum maupun secara khusus dalam sub budaya fungsional perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

2.4. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara yang akan di uji kebenarannya. Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan teori, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- a. *Self Management Practices* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- b. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- c. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- d. *Self Management Practices* berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.
- e. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.

BAB III

METODE DAN TEKNIK PENELITIAN

3.1. Metode dan Teknik Penelitian

3.1.1. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survey yakni pengamatan dan penyelidikan secara kritis untuk mendapatkan keterangan yang tepat terhadap suatu persoalan dan obyek tertentu di daerah kelompok komunitas atau lokasi tertentu akan ditelaah (Ruslan, 2004 : 21).

3.1.2. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

1. Jenis Data

a). Data Primer

Yaitu data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan diolah sendiri oleh lembaga bersangkutan untuk dimanfaatkan (Ruslan, 2004: 138).

b). Data Sekunder

Yaitu data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (dihasilkan pihak lain) atau digunakan oleh lembaga lainnya yang bukan merupakan pengolahnya, tetapi dapat dimanfaatkan dalam suatu penelitian tertentu.

2. Teknik Pengumpulan Data

a). Metode Kuesioner (*Questionnaire*)

Pengumpulan data penelitian dan pada kondisi tertentu pihak peneliti tidak perlu hadir (Ruslan, 2004 : 23). Data yang dibutuhkan berupa jawaban responden (penilaian) atas pertanyaan dalam kuesioner yang disebarkan yaitu pertanyaan-pertanyaan budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja karyawan perusahaan tersebut.

3.1.3. Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2004: 72). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Bank BPD Kantor Pusat di Yogyakarta yang berjumlah 150 karyawan.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2004: 73). Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah sebagian karyawan di Kantor Bank BPD Kantor Pusat di Yogyakarta. Mengingat jumlah populasi sudah diketahui namun bagi peneliti jumlah sampelnya besar, maka dalam pengambilan sampel digunakan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2004 : 74) :

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

d^2 = Presisi yang ditetapkan

Diketahui jumlah populasi sebesar $N = 150$ orang populasi dan tingkat presisi yang ditetapkan 5%. Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel (n) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} = \frac{150}{150 \cdot (0,05)^2 + 1} = \frac{150}{150 \cdot (0,0025) + 1} = \frac{150}{1,275} = 109,09$$

maka, jumlah sampel dalam penelitian ini dibulatkan menjadi sebesar 110 responden.

Teknik penentuan jumlah sampel dengan menggunakan metode prosedur pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *probability sampling* (anggota populasi memiliki peluang sebagai sampel). Dalam hal ini metode yang digunakan adalah *stratified random sampling* (metode pengambilan sampel dimana sampel dibagi menjadi sub populasi atau strata/tingkatan) yang dalam penelitian ini sampel berdasarkan tingkatan pendidikan S1 dan S2 (Rahayu, 2005: 44).

Untuk masing-masing karyawan menurut tingkat pendidikan formalnya setiap karyawan memiliki peluang yang sama, maka ditentukan dengan cara:

$$n_i = \frac{N_i}{\sqrt{N1}} \times n_o$$

Keterangan:

n_i = Banyaknya sampel jumlah karyawan dari setiap pendidikan formal

n_o = Banyaknya sampel

N_1 = Banyaknya seluruh karyawan pada perusahaan

N_i = Banyaknya jumlah seluruh karyawan dari tiap pendidikan formal

Perhitungannya:

- Jumlah sampel karyawan lulusan S1:

$$n_i = \frac{119}{150} \times 110 = 86,53 = 87$$

- Jumlah sampel karyawan lulusan S2:

$$n_i = \frac{35}{150} \times 110 = 23,33 = 23$$

3.1.4. Variabel Penelitian

1. Operasional Variabel

a). Variabel Independen (X)

Variabel independen (bebas) dalam penelitian ini *Self Management Practices* (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2)

b). Variabel Antara (Z)

Variabel antara (mediasi) dalam penelitian ini Komitmen Organisasi (Z)

b). Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen (terikat) dalam penelitian ini kepuasan kerja (Y).

1. Definisi Operasional Variabel

a. *Self Management Practices* (X_1)

Self Management Practices adalah usaha individu untuk mendefinisikan perilakunya secara spesifik *self management* mencakup *planning and goal setting, access management, catch up activities*, dan

emotion management. Indikator dari *Self Management Practices* meliputi

Kreitner & Kinicki (2007) :

- 1) *Emotional self control*
- 2) *Transparancy*
- 3) *Adaptability*
- 4) *Achievement*
- 5) *Initiative*
- 6) *Optimism*.

b). Budaya Organisasi (X_2)

Budaya organisasi adalah persepsi bersama yang mempengaruhi anggota dari organisasi yang membentuk suatu sistem makna bersama. Dalam penelitian ini pengukuran budaya organisasi terdiri dari beberapa indikator dari Desl pande Farley (1999); Rashid *et al.*, (2003), da Calabretta *et al.*, (2008) sebagai berikut:

- 1) Budaya Kompetisi
- 2) Budaya *Entrepreneurial*
- 3) Budaya Birokrasi, dan
- 4) Budaya Konsensus

c). Komitmen Organisasi (Z)

Komitmen organisasi adalah menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut (Mathis dan Jackson, 2001). Dalam penelitian ini

pengukuran komitmen organisasi terdiri dari Mowday, Steers, dan Porter dalam Robinson, Simourd, Porporind (1999) sebagai berikut:

- 1) Senang sekali memilih perusahaan ini melebihi orang lain bila mengingat bagaimana waktu pertama kali bergabung.
- 2) Membicarakan hal-hal positif mengenai perusahaan ini kepada orang lain
- 3) Kesiediaan menerima jenis pekerjaan apa saja supaya tetap bekerja kepada perusahaan
- 4) Menemukan nilai-nilai yang sama dengan perusahaan
- 5) Kebanggaan untuk membicarakan kepada orang lain karena menjadi bagian dari perusahaan
- 6) Perusahaan benar-benar mengilhami cara yang terbaik dalam bekerja
- 7) Kesiediaan untuk mengerahkan seluruh usaha melebihi yang diharapkan untuk membantu kesuksesan perusahaan.
- 8) Kepedulian akan nasib perusahaan
- 9) Perusahaan ini adalah perusahaan yang paling tepat untuk bekerja.

d). Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja merupakan suatu akibat atau hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik dari pekerjaannya yang dapat memberikan sesuatu yang dipandang penting baginya. Kepuasan kerja dijabarkan dengan beberapa indikator dari Weiss, Dawis, England, & Lofquist dalam *As'ad* (2000) sebagai berikut :

- 1) Dapat bekerja terus sepanjang masa
- 2) Kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan sendirian
- 3) Kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu
- 4) Kesempatan untuk menjadi pemimpin dalam kelompok
- 5) Kemampuan pengawas dalam membuat keputusan
- 6) Cara pemimpin menghadapi bawahan.
- 7) Dapat melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan hati nurani
- 8) Cara bekerja yang menjamin kemantapan pekerjaan
- 9) Kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain
- 10) Kesempatan memberitahu orang lain apa yang harus dikerjakan
- 11) Kesempatan mengerjakan sesuatu menggunakan kemampuan sendiri
- 12) Cara perusahaan menerapkan kebijaksanaan
- 13) Gaji dan jumlah pekerjaan yang dilakukan
- 14) Kesempatan promosi (kenaikan pangkat) dalam pekerjaan
- 15) Kebebasan memakai pendapat sendiri
- 16) Kesempatan menggunakan metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan
- 17) Kondisi pekerjaan
- 18) Cara teman sekerja bergaul dengan yang lain
- 19) Pujian yang diperoleh atas hasil pekerjaan yang bagus
- 20) Perasaan berprestasi yang diperoleh dari pekerjaan.

3.2. Metode Analisis Data

3.2.1. Pengukuran Variabel

Menurut Sugiyono (2004), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti.

Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator variabel tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Menurut Sugiyono (2004), instrumen penelitian yang menggunakan skala likert dapat dibuat dalam bentuk *checklist*. Berikut ini kategori-kategori dari skala likert :

Kategori :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Skor :

SS diberi skor = 5

S diberi skor = 4

KS diberi skor = 3

TS diberi skor = 2

STS diberi skor = 1

Skala likert ini kemudian manakala individu yang bersangkutan dengan menambahkan bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dari kelas interval dengan jumlah kelas sama dengan 5 sehingga dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Adapun kategori dari masing-masing interval adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Interval Skala

Interval	Keterangan
1,00 s/d 1,79	Sangat Tidak Setuju
1,80 s/d 2,59	Tidak Setuju
2,60 s/d 3,39	Kurang Setuju
3,40 s/d 4,19	Setuju
4,20 s/d 5,00	Sangat Setuju

3.2.2. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur (Santoso, 2005 : 269). Pengujian validitas dilakukan dengan metode korelasi yaitu dengan melihat angka koefisien korelasi (r_{xy}) pada item korelasi yang menyatakan hubungan antara skor pertanyaan dengan skor total. Dengan jumlah sampel uji coba kuesioner sebanyak 30 responden, maka dilakukan analisis korelasi antara skor pertanyaan dengan skor total. Apabila nilai $r_{xy} > 0,30$, maka dapat dinyatakan

item tersebut valid. Selanjutnya kuesioner tersebut akan digunakan dalam penelitian. Formula untuk menghitung koefisien korelasi (r_{xy}) adalah sebagai berikut (Santoso, 2002 : 268):

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi antar skor butir (X) dan skor variabel (Y)

N = jumlah responden yang diuji coba

$\sum X$ = jumlah skor butir (X)

$\sum Y$ = jumlah skor variabel (Y)

$\sum X^2$ = jumlah skor butir (X) kuadrat.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan suatu alat pengukur dapat menunjukkan dipercaya atau tidak (sahih atau handal) (Rahayu, 2005 : 273). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan teknik *cronbach alpha*, dengan jumlah sampel uji coba kuesioner sebanyak 30 responden. Suatu instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai $r_{\alpha} > 0,60$. Perhitungan reliabilitas alat ukur penelitian ini dilakukan dengan bantuan program komputer *SPSS for Windows Release 13.00*. Formula untuk menghitung koefisien *Cronbach Alpha* adalah sebagai berikut (Santoso, 2002 : 269).

$$\alpha = \left[\frac{b}{(b-1)} \right] \left[\frac{V_t - \sum V_i}{V_t} \right]$$

Keterangan:

α = *Cronbach Alpha*

b = Banyaknya butir angket

V_t = Varian skor total

V_i = Varian butir $i=1,2,\dots,n$.

3.2.3. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisis dalam bentuk angka-angka hasil perhitungan. Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah regresi linier dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel intervening/mediating (Z).

a. Analisis Regresi Linier Model Jalur

Analisis regresi linier model jalur dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Self Management Practices*, pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh tidak langsung *Self Management Practices* terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi, dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi. *Path analysis* merupakan perluasan dari analisis regresi jalur yang bertujuan untuk mengestimasi tingkat signifikansi hubungan antar beberapa variabel dan melibatkan variabel intervening/mediating (Garson, D.A., 2002; Webley, P., and Stephen Lea., 1997). *Path analysis* merupakan metode multivariate (lebih dari satu variabel dependen) yang dapat digunakan untuk mengestimasi pengaruh langsung (*direct effect*), tak langsung (*indirect effect*)

dan pengaruh total (*total effect*) diantara beberapa variabel (Mueller, R., 1996: 22).

Model pada Gambar di atas, variable *Self Management Practices* (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) merupakan variabel eksogen, budaya organisasi (X_3) merupakan variabel *intevening* atau *mediating* yang juga endogen dan variabel kepuasan kerja (Y) merupakan variabel dependen endogen. Model di atas dapat dinyatakan dalam dua bentuk persamaan *path* sebagai berikut (Garson, D.A., 2002; Webley, P and Stephen Lea., 1997):

$$1. Z = \beta_{1.1}X_1 + e_1$$

$$2. Y = \beta_{2.1}X_1 + \beta_{2.2}X_2 + \gamma_{2.3}Z + e_2$$

Dimana :

Y = Kepuasan Kerja

X_1 = *Self Management Practices*

X_2 = Budaya Organisasi

Z = Komitmen Organisasi

b_0 = Konstanta

b_{1-2} = Koefisien Regresi

e_i = *Error Term*

Estimasi koefisien *path* (p) dapat dilakukan dengan metode regresi (OLS = *ordinary least squares*) menggunakan *SPSS for Windows Release 13*. Koefisien *path* (p_1 , p_2 dan p_3) adalah koefisien regresi dalam bentuk standar (*standardized regression coefficient* = β) yang mencerminkan *direct effect* variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) atau

variabel endogen terhadap endogen lain dalam model. *Indirect effect* suatu variabel terhadap variabel lain dihitung dengan mengalikan tiap-tiap koefisien *path*, yang menghubungkan kedua variabel tersebut (p_1p_2). *Total effect* dapat diperoleh dari penjumlahan *direct effect* dan *indirect effect*. Ini sama dengan koefisien regresi beta variabel independen terhadap variabel dependen, tanpa variabel mediating/intervening dalam model. Nilai e_1 dan e_2 (*error term*) atau variasi yang takterjelaskan, jika diperlukan dapat dihitung dengan rumus $1-R^2$, dimana R^2 adalah koefisien determinasi yang diperoleh dari hasil estimasi masing-masing persamaan.

b. Uji t (*t-test*)

Uji t digunakan untuk membuktikan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual dengan asumsi bahwa variabel yang lain tetap atau konstan. Adapun langkah-langkah dalam uji t adalah :

a). Merumuskan hipotesis

$H_0 : b_i = 0$ (Variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen)

$H_a : b_i \neq 0$ (Variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen)

b). Menentukan tingkat kesalahan

Penelitian ini menggunakan uji dua sisi, maka daerah penolakannya berada di sisi kanan kurva yang luasnya α (5%) dan derajat kebebasan (*degre of freedom*) yaitu : $df = n-k$, di mana n adalah jumlah sampel dan k adalah konstanta.

c). Menentukan nilai t-hitung

Mencari nilai $t_{\text{-statistik}}$ (Gujarati, 1999 : 74):

$$t - \text{hitung} = \frac{\beta_i}{\text{Se } \beta_i}$$

Keterangan :

t = Nilai $t_{\text{-statistik}}$

β_i = Koefisien regresi

$\text{Se } \beta_i$ = Standart error β_i

d). Membandingkan nilai probabilitas $t_{\text{-statistik}}$ dengan tingkat kesalahan (*Level of Significanti*) = 0,05.

e). Keputusan

-Bila Probabilitas $t_{\text{-statistik}} > \text{Level of Significant} = 0,05$, maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh secara signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

-Bila Probabilitas $t_{\text{-statistik}} \leq \text{Level of Significant} = 0,05$, maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh secara signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

c. R^2 (Koefisien Determinasi)

R^2 (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 (Koefisien Determinasi) mempunyai *range* antara 0-1. Semakin besar R^2 mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam

menjelaskan variabel independen. Perumusan yang digunakan untuk mencari nilai R^2 adalah : (Gujarati, 1999 : 45-46).

$$R^2 = \frac{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}{\sum (Y_i - Y)^2} = \frac{ESS}{TSS} = \frac{\sum yi^2}{\sum yi^2} = \frac{\beta_1^2 \sum x_i^2}{\sum y_i^2} = \beta_1^2 \left(\frac{\sum x_i^2}{\sum y_i^2} \right)$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi

X_i = Variabel independen

Y_i = Variabel dependen.

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan analisis hasil penelitian mengenai “Pengaruh *Self Management Practices*, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta”. Pembahasan analisis hasil penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif (deskripsi variabel penelitian) dan kemudian dilanjutkan dengan analisis kuantitatif yaitu uji validitas dan reliabilitas, karakteristik responden, analisis Regresi Linier Model Jalur, dan pengujian hipotesis.

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta. Dalam penelitian ini disebarkan 110 kuesioner pada 110 responden. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 110 eksemplar, sehingga respon *rate*-nya sebanyak 100,0%. Kuesioner yang terjawab lengkap dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 110 kuesioner.

Rincian perolehan kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran rekapitulasi data. Setelah data terkumpul, kemudian data diedit (*editing*), diberi kode (*coding*), dan ditabulasikan (*tabulating*). Untuk selanjutnya dianalisis dengan bantuan program statistik komputer *SPSS for Windows Release 13.00*.

4.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

4.1.1. Hasil Uji Validitas Instrumen

Berikut ini hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian :

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Item-item Variabel
***Self Management Practices* dan Budaya Organisasi**

Indikator	r_{xy}	Nilai Kritis	Keterangan
SMP1	0,467	0,3	Valid
SMP2	0,527	0,3	Valid
SMP3	0,400	0,3	Valid
SMP4	0,438	0,3	Valid
SMP5	0,386	0,3	Valid
SMP6	0,596	0,3	Valid
SMP7	0,394	0,3	Valid
SMP8	0,517	0,3	Valid
SMP9	0,425	0,3	Valid
SMP10	0,542	0,3	Valid
SMP11	0,571	0,3	Valid
SMP12	0,481	0,3	Valid
BO1	0,562	0,3	Valid
BO2	0,430	0,3	Valid
BO3	0,516	0,3	Valid
BO4	0,424	0,3	Valid
BO5	0,557	0,3	Valid
BO6	0,448	0,3	Valid
BO7	0,576	0,3	Valid
BO8	0,424	0,3	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2011.

Dari Tabel 4.1 tersebut di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (r_{xy}) > 0,3, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel *Self Management Practices* dan Budaya Organisasi adalah valid.

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Komitmen
Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan

Indikator	rx_y	Nilai Kritis	Keterangan
KO1	0,469	0,3	Valid
KO2	0,565	0,3	Valid
KO3	0,647	0,3	Valid
KO4	0,406	0,3	Valid
KO5	0,493	0,3	Valid
KO6	0,427	0,3	Valid
KO7	0,467	0,3	Valid
KO8	0,406	0,3	Valid
KO9	0,466	0,3	Valid
KK1	0,384	0,3	Valid
KK2	0,412	0,3	Valid
KK3	0,384	0,3	Valid
KK4	0,369	0,3	Valid
KK5	0,444	0,3	Valid
KK6	0,398	0,3	Valid
KK7	0,418	0,3	Valid
KK8	0,353	0,3	Valid
KK9	0,388	0,3	Valid
KK10	0,352	0,3	Valid
KK11	0,405	0,3	Valid
KK12	0,352	0,3	Valid
KK13	0,420	0,3	Valid
KK14	0,388	0,3	Valid
KK15	0,440	0,3	Valid
KK16	0,480	0,3	Valid
KK17	0,420	0,3	Valid
KK18	0,398	0,3	Valid
KK19	0,446	0,3	Valid
KK20	0,485	0,3	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2011.

Dari Tabel 4.2 tersebut di atas dapat diketahui nilai koefisien korelasi (r_{xy}) > 0,3, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan adalah valid.

4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Tabel 4.3
Hasil Uji Reliabilitas

Indikator	<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Self Management Practices</i>	0,889	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,630	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,649	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja Karyawan	0,833	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2011.

Dari Tabel 4.3 tersebut di atas dapat diketahui bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* > 0,60 sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel *Self Management Practices*, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Karyawan adalah reliabel.

4.2 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 110 reponden, maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik responden sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 4.4
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	88	80,0%
2	Perempuan	22	20,0%
Total		110	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2011.

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah laki-laki sebanyak 88 responden atau 80,0% dan perempuan sebanyak 22 responden atau 20,0%. Hal ini menunjukkan bahwa Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta lebih banyak dari jenis kelamin laki-laki, karena bank lebih banyak membutuhkan dan menggunakan tenaga kerja dari kaum laki-laki daripada kaum perempuan.

2. Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 4.5
Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	S1	87	79,1%
2	S2	23	20,9%
Total		110	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2011.

Berdasarkan Tabel 4.5 tersebut dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 87 responden atau 79,1% dan sebagian kecil berpendidikan Sarjana (S2) sebanyak 23 responden atau 20,9%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi pendidikan, Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta mayoritas mempunyai pendidikan tingkat tinggi. Hal ini dikarenakan bagian perusahaan perbankan lebih banyak membutuhkan profesionalitas dan keahlian.

3.Divisi

Berdasarkan divisi, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 4.6
Klasifikasi Responden Berdasarkan Divisi

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Keuangan	47	42,7%
2	<i>Public Relation</i>	1	00,9%
3	HRD. Department	16	14,5%
4	Operasional	23	20,9%
5	Lainnya	23	20,9%
Total		110	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2011.

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar karyawan dari divisi keuangan sebanyak 47 responden atau 42,0% dan sebagian kecil karyawan dari divisi *Public Relation* sebanyak 1 responden atau 00,9%. Hal ini menunjukkan bahwa Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta rata-rata membutuhkan banyak tenaga kerja pada bagian keuangan.

4. Lama Kerja

Berdasarkan lama kerja, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 4.7
Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Kerja

No	Lama Kerja	Jumlah	Persentase
1	1-9 tahun	77	70,0%
2	10-18 tahun	26	23,6%
3	19-27 tahun	7	06,4%
Total		100	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2011.

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar lama kerjanya 1-9 tahun sebanyak 77 responden atau 70,0% dan sebagian kecil lama kerjanya 19-27 tahun sebanyak 7 responden atau 06,4%. Hal ini menunjukkan bahwa Karyawan

Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta rata-rata sudah lama bekerja di Bank BPD..

4.3. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui Pengaruh *Self Management Practices*, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta. Analisis data ini melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif.

a. Variabel *Self Management Practices*

Tabel 4.8
Penilaian Responden terhadap *Self Management Practices*

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	90	81,7%
Setuju	18	16,4%
Cukup Setuju	2	01,8%
Tidak Setuju	0	00,0%
Sangat Tidak Setuju	0	00,0%
Total	110	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2011.

Berdasarkan Tabel 4.8 dari 110 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden (81,7%) menilai *Self Management Practices* Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta, Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden mampu menjaga emosi yang mengadu domba, mampu mengendalikan emosi, menampilkan integritas, menampilkan kejujuran, fleksibel dalam beradaptasi pada perubahan situasi, mendorong perbaikan kinerja, bekerja dengan standar

kerja perusahaan, mendorong pencapaian standar kerja yang istimewa, siap untuk bertindak, siap untuk mengambil peluang, optimis dalam melakukan pekerjaan, dan responden optimis dalam melihat peluang.

b. Variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.9
Penilaian Responden terhadap Budaya Organisasi

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	91	82,8%
Setuju	18	16,3%
Cukup Setuju	1	09,0%
Tidak Setuju	0	00,0%
Sangat Tidak Setuju	0	00,0%
Total	110	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2011.

Berdasarkan Tabel 4.9 dari 110 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden (82,8%) menilai Budaya Organisasi Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta, Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden senang berkomptesisi dalam pekerjaan, responden menyukai keunggulan-keunggulan dalam bersaing, responden menyukai inovasi-inovasi dalam perusahaan, responden mendukung kreativitas yang dinamis yang dilakukan perusahaan, responden melaksanakan aturan-aturan perusahaan, responden melaksanakan standar prosedur operasi perusahaan, responden memiliki komitmen kepada perusahaan, dan responden memiliki loyalitas kepada perusahaan.

c. Variabel Komitmen Organisasi

Tabel 4.10
Penilaian Responden terhadap Komitmen Organisasi

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	92	83,6%
Setuju	17	15,4%
Cukup Setuju	1	09,0%
Tidak Setuju	0	00,0%
Sangat Tidak Setuju	0	00,0%
Total	110	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2011.

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas dari 110 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden (83,6%) menilai Komitmen Organisasi Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta, Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden senang sekali memilih perusahaan ini melebihi orang lain bila mengingat bagaimana waktu pertama kali bergabung, responden sering membicarakan hal-hal positif mengenai perusahaan ini kepada orang lain, responden memiliki kesediaan menerima jenis pekerjaan apa saja supaya tetap bekerja kepada perusahaan, responden menemukan nilai-nilai yang sama dengan perusahaan, responden memiliki kebanggaan untuk membicarakan kepada orang lain karena menjadi bagian dari perusahaan, menurut responden perusahaan benar-benar mengilhami cara yang terbaik dalam bekerja, kesediaan untuk mengerahkan seluruh usaha melebihi yang diharapkan untuk membantu kesuksesan perusahaan, responden memiliki kepedulian akan nasib perusahaan, dan menurut responden Perusahaan ini adalah perusahaan yang paling tepat untuk bekerja.

d. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Tabel 4.11
Penilaian Responden terhadap
Kepuasan Kerja Karyawan

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	91	82,7%
Setuju	18	16,3%
Cukup Setuju	1	09,0%
Tidak Setuju	0	00,0%
Sangat Tidak Setuju	0	00,0%
Total	110	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2011.

Berdasarkan Tabel 4.11 dari 110 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden (82,7%) menilai Kepuasan Kerja Karyawan BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta, Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dapat bekerja terus sepanjang masa, mendapat kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan sendirian, mendapat kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu, mendapat kesempatan untuk menjadi pemimpin dalam kelompok, memiliki kemampuan pengawas dalam membuat keputusan, menyukai cara pemimpin menghadapi bawahan, dapat melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan hati nurani, cara bekerja responden yang menjamin kemantapan pekerjaan, responden mendapat kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain, memiliki kesempatan memberitahu orang lain apa yang harus dikerjakan, memiliki kesempatan mengerjakan sesuatu menggunakan kemampuan sendiri, menyukai cara perusahaan menerapkan kebijaksanaan, setuju dengan gaji dan jumlah pekerjaan yang dilakukan, mempunyai kesempatan promosi (kenaikan pangkat) dalam

pekerjaan, memiliki kebebasan memakai pendapat sendiri, memiliki kesempatan menggunakan metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, kondisi pekerjaan baik, menyukai cara teman sekerja bergaul dengan yang lain, menyukai pujian yang diperoleh atas hasil pekerjaan yang bagus, dan memiliki perasaan berprestasi yang diperoleh dari pekerjaan.

4.4. Analisis Regresi Linier Model Jalur

Analisis dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linier Model Jalur. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *Self Management Practices* terhadap Kepuasan Kerja, pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, pengaruh tidak langsung *Self Management Practices* terhadap kepuasan kerja melalui Komitmen Organisasi, dan pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen Organisasi. Adapun bentuk persamaan regresinya adalah $ZZ = \beta_{1.1}ZX + e_1$ dan $ZY = \beta_{2.1}ZX_1 + \beta_{3.1}ZX_2 + \gamma_{2.1}Z + e_1$. Berikut ini tabel hasil Regresi Linier Model Jalur dengan metode OLS (*Ordinary Least Square*) :

Tabel 4.12
Hasil Regresi Linier Model Jalur Metode OLS

Variabel	Koefisien Beta	t-hitung	Prob.
<i>Self Management Practices</i> (X_1)	0,527	6,098	0,000
Budaya Organisasi (X_2)	0,123	2,805	0,016
Komitmen Organisasi (Z)	0,594	7,666	0,000
R^2 : 0,516			
Adjusted R^2 : 0,502			
F-statistik : 37,600, Sig. = 0,000			
N : 110			
Variabel Dependen (Y) = Kepuasan Kerja			

Sumber: Hasil Olah Data Regresi Linier Model Jalur, 2011.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS for Windows Release 13.00* diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,527ZX_1 + 0,123ZX_2 + 0,594Z$$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Pengaruh *Self Management Practices*, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah :

- a. Koefisien regresi *Self Management Practices* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan = 0,527

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika *Self Management Practices* (X_1) meningkat, maka kepuasan kerja karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel X_2 dan Z konstan.

- b. Koefisien regresi Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan = 0,123

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Budaya Organisasi (X_2) meningkat, maka kepuasan kerja karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel X_1 dan Z konstan.

- c. Koefisien regresi Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan = 0,594

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Komitmen Organisasi (Z) meningkat, maka Kepuasan Kerja Karyawan Bank

BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel X_1 dan X_2 konstan.

- d. Koefisien regresi pengaruh *Self Management Practices* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Koefisien regresi pengaruh langsung sebesar 0,527, koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $0,213 \times 0,594 = 0,127$. Oleh karena koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dari koefisien pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh langsung dengan kata lain *Self Management Practices* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan tidak melalui Komitmen Organisasi.

- e. Koefisien regresi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui Komitmen Organisasi

Koefisien regresi pengaruh langsung sebesar 0,123, koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $0,284 \times 0,594 = 0,169$. Oleh karena koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari koefisien pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh tidak langsung dengan kata lain Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.

4.5. Pengujian Hipotesis

1. Pengujian pengaruh variabel *Self Management Practices* (X_1) terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta (Y).

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05, pengujian dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) yaitu : $df = (n-k) = 110 - 3 = 107$, dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas $t_{hitung} = 6,098$.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} (0,000) < *Level of Significant* (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel *Self Management Practices* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta (Y).

2. Pengujian pengaruh variabel Komitmen Organisasi (Z) terhadap variabel Komitmen Organisasi Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta (Y).

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05, pengujian dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) yaitu : $df = (n-k) = 110 - 3 = 107$, dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas $t_{hitung} = 7,666$.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} (0,000) < *Level of Significant* (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel Komitmen Organisasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta (Y).

3. Pengujian pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta (Y).

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05, pengujian dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) yaitu : $df = (n-k) = 110 - 3 = 107$, dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas $t_{hitung} = 2,805$.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} (0,016) < *Level of Significant* (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta (Y).

4. Pengujian pengaruh pengaruh *Self Management Practices* (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z).

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi pengaruh langsung sebesar 0,527, koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $0,213 \times 0,594 = 0,127$. Oleh karena koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dari koefisien pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh langsung dengan kata lain *Self Management Practices* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan tidak melalui Komitmen Organisasi.

5. Pengujian pengaruh pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z).

Koefisien regresi pengaruh langsung sebesar 0,123, koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $0,284 \times 0,594 = 0,169$. Oleh karena koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari koefisien pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang

sebenarnya adalah pengaruh tidak langsung dengan kata lain Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.

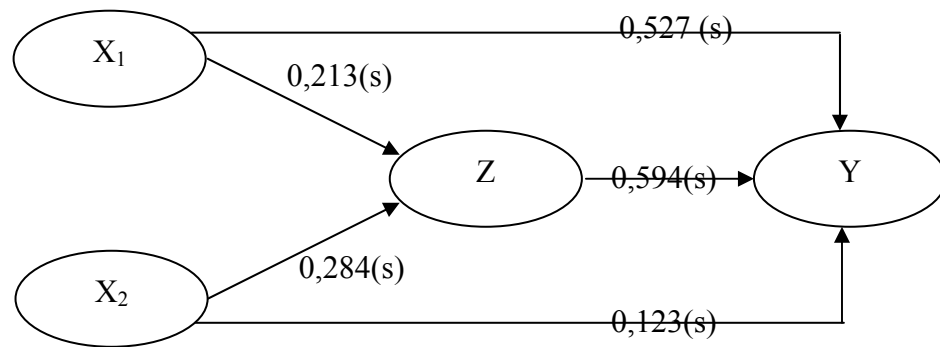
4.6. Pengujian R^2 (Koefisien Determinasi)

R^2 (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai R^2 (Koefisien Determinasi) mempunyai *range* antara 0-1. Semakin besar R^2 mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh R^2 (Koefisien Determinasi atau *R Square*) sebesar 0,516 artinya variabel Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta dapat dijelaskan oleh variabel *Self Management Practices*, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi secara serentak sebesar 51,6%, sedangkan sisanya sebesar 48,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

4.7. Gambar Analisis Jalur

Berdasarkan hasil perhitungan, maka dapat digambarkan model jalur penelitian :



Gambar 4.1
Gambar Analisis Jalur

$$\text{Jalur 1 : } X_1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y = (0,213).(0,594) + 0,527 = 0,654$$

$$\text{Jalur 2 : } X_2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y = (0,284).(0,594) + 0,123 = 0,292$$

$$\text{Jalur } R^2_t : 1 - [(1 - R_1^2).(1 - R_2^2)]$$

$$= 0,463.$$

4.8. Pembahasan

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel *Self Management Practices* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta. Hal ini dapat diartikan, jika *Self Management Practices* meningkat dalam arti bahwa, jika responden mampu menjaga emosi yang mengadu domba, mampu mengendalikan emosi, menampilkan integritas, menampilkan kejujuran, fleksibel dalam beradaptasi pada perubahan situasi, mendorong perbaikan kinerja, bekerja dengan standar kerja perusahaan, mendorong pencapaian standar kerja yang istimewa, siap untuk bertindak, siap untuk mengambil

peluang, optimis dalam melakukan pekerjaan, dan responden optimis dalam melihat peluang, maka Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta akan mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini didukung oleh Muafi (2009) yang meneliti tentang “Pengaruh *Self Management Practices* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *planning and goal setting*, *access management*, *catch up activities*, dan *emotion management* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BPR di Magelang Jawa Tengah.

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta. Hal ini dapat diartikan, jika Komitmen Organisasi meningkat dalam arti bahwa, jika responden senang sekali memilih perusahaan ini melebihi orang lain bila mengingat bagaimana waktu pertama kali bergabung, responden sering membicarakan hal-hal positif mengenai perusahaan ini kepada orang lain, responden memiliki kesediaan menerima jenis pekerjaan apa saja supaya tetap bekerja kepada perusahaan, responden menemukan nilai-nilai yang sama dengan perusahaan, responden memiliki kebanggaan untuk membicarakan kepada orang lain karena menjadi bagian dari perusahaan, menurut responden perusahaan benar-benar mengilhami cara yang terbaik dalam bekerja, kesediaan untuk mengerahkan seluruh usaha melebihi yang diharapkan untuk membantu kesuksesan perusahaan, responden memiliki kepedulian akan nasib perusahaan, dan menurut responden Perusahaan ini adalah perusahaan yang paling tepat untuk

bekerja, maka kepuasan kerja karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta akan mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini didukung oleh Munizu (2010) yang meneliti tentang “Persepsi Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja PT. Bank Sulsel Makassar.

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta. Hal ini dapat diartikan, jika Budaya Organisasi meningkat dalam arti bahwa, jika responden senang berkompetisi dalam pekerjaan, responden menyukai keunggulan-keunggulan dalam bersaing, responden menyukai inovasi-inovasi dalam perusahaan, responden mendukung kreativitas yang dinamis yang dilakukan perusahaan, responden melaksanakan aturan-aturan perusahaan, responden melaksanakan standar prosedur operasi perusahaan, responden memiliki komitmen kepada perusahaan, dan responden memiliki loyalitas kepada perusahaan, maka Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta akan mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini didukung oleh Munizu (2010) yang meneliti tentang “Persepsi Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, PT. Bank Sulsel Makassar.

Hasil analisis Regresi Linier model jalur diperoleh koefisien regresi pengaruh langsung sebesar 0,527, koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $0,213 \times 0,594 = 0,127$. Oleh karena koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dari koefisien pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh langsung dengan kata lain *Self Management Practices* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan tidak melalui Komitmen Organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh Muafi (2009) yang meneliti tentang “Pengaruh *Self Management Practices* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Self Management Practices* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BPR di Magelang Jawa Tengah tidak melalui Komitmen Organisasi.

Koefisien regresi pengaruh langsung sebesar 0,123, koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $0,284 \times 0,594 = 0,169$. Oleh karena koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari koefisien pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh tidak langsung dengan kata lain Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh Munizu (2010) yang meneliti tentang “Persepsi Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, PT. Bank Sulsel Makassar melalui komitmen organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Variabel *Self Management Practices* mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta.
2. Variabel Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta.
3. Variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD. Kantor Pusat di Yogyakarta.
4. *Self Management Practices* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan tidak melalui Komitmen Organisasi.
5. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.

5.2. Saran

Berkaitan dengan rendahnya *Self Management Practices* yang ditinjau dari indikator kemampuan karyawan menjaga emosi yang mengadu domba terhadap terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, maka dapat diberikan saran untuk meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan melalui item menjaga emosi yang mengadu domba dengan cara karyawan lebih mampu mengendalikan emosi, lebih mampu menahan emosi, karyawan lebih memiliki konsep diri karena seseorang yang memiliki konsep diri, maka seseorang akan mengenali

dirinya sendiri, lebih dewasa dalam bersikap dan bertindak agar dapat menjaga emosi diri sendiri dan orang lain, lebih sabar karena sabar bermakna kemampuan mengendalikan emosi, dan menjaga keharmonisan hubungan baik dengan sesama karyawan untuk memperkecil munculnya sikap yang mengadu domba. Dengan demikian, maka Kepuasan Kerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi akan lebih meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 2002, *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Yogyakarta: Liberty
- Bavendam, J. 2000, *Managing Job Satisfaction*, Special reports: Bavendam research Incorporated, Vol.6. <http://www.bavendam.com>
- Calabretta, G, Montana, J., & Iglesias, O. 2008, *A Cross-Cultural Management*, An International Journal, Vol. 15. No.4, hal.379-398.
- Chatman, J.A. & Barsade, S.G. 2001, *Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation*, Administrative Science Quarterly, Vol.40 (September), hal.423-443.
- Castaneda, M., Kolenko, T.A & Aldag, R.J., 1999, *Self Management Perception and Practices: A Structural Equation Analysis*, Journal of Organizational Behavior, Vo.20, No.1, hal. 101-120.
- Deshpande, R. & Farley, J. 1999, *Executive Insigh Corporate Culture and Market Orientational Comparing Indian and Japanese firms*, Journal of International Marketing, Vol.7 No. hal.111.127.
- Gujarati, Damodar, 1999, *Ekonometrika Dasar*, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnely, 1991, *Organizations (Terjemahan)*, Cetakan Keempat, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Gerhardt, M. W. & Brown, K. G., 2006,. *Individual Differences in Self-Efficacy Development: The Effects of Goal Orientation and Affectivity*. Learning and Individual Differences, 16, 43-59.
- Harrison, J.R., & Carrol, G.R., 1999, *Keeping The Faith:A Model of Cultural Transmission In Fromal Organizations*, Administrative Science Quarterly, Vol.36, No.34, hal.552-583.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., & Sanders G. 2001, *Measuring Organizational Cultures A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, Administrative Science Quanterly, Vol.35, No.2, hal.286-316.
- King, Grenville, 1999, *The Implication of Organization's Structure On Whistleblowing*, Journal of Business Ethic, Jully.

- Kreitner, R & Kinicki, A. 2007, *Organizational Behavior*, 7th ed. New York: McGraw Hill. Avenues of The Americas.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. 2006, *Corporate Culture and Performance*, Jakarta: PT Prenhallindo.
- Laabs, J. 1998, *These Kids Today: Commitment Just Ain't What Is Used to be-with Good*. Workforce, Vol.77, No.11, hal.36.
- Luthans, F., 2002, *Organizational Behaviour*, Ninth Edition, USA: McGraw-Hill Companies Inc.
- Munizu, Musran, 2010, *Persepsi Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal Keuangan dan Perbankan, Vo.14, Januari 2010, hal.98-109.
- Muafi, 2009, *Pengaruh Self Management Practices terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal Keuangan Perbankan, Vo. 14, No.1, Januari 2010, Hal. 86-97.
- Muafi, 2009, *The Effect of Alignment Competitive Strategy, Culture, and Role Behavior on Organizational Performance in Services Firm*, The International Journal of Organizational Innovation, Summer, Vol 1, No.1, hal. 106-133.
- Morrow, Mc Elroy, dan Blum, 1988, *Work Commitment Among Department of Transportation Employee*, Profesional Notes, Review of Public Personnel Administration, 8, No.3, hlm.96-104.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 9, Jilid 1*.
- Mowday, Steers dan Porter dalam Robinson, Simourd, Porporind, 1999, *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Odom, R.Y., Boxx, W. R., & Dunn, M.G. 1998, *Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion*, Public Productivity & Manajemen Review, Vol. XIV, No.2, hal.157-169.
- Piratrini, Putu Saroyeni, 2009, *Efek Publikasi Negatif terhadap Sikap dan Perilaku Karyawan*, Artikel, FE Udayana.
- Pritchard, M.P., Havitz, M.E. & Howard, D.R. 2004, *Analyzing The Commitment-Loyalty Link in Service Contexts*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.27, No.3, hal.333,348.

- Robbins Stephen P., dan Judge, T.A, 2007, *Perilaku Organisasi Jilid 1 dan 2*, Edisi ke-22, Jakarta, Prenhallindo.
- Robbins Stephen P., dan Judge, T.A, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Prenhallindo.
- Rashid, MZ. Abdul; Sambasivan, Murali; Johari, Juliana, 2003, *The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance*, Journal of Management Development Vol. 22 No. 8.
- Ruslan, Rosady, 2004, *Metode Penelitian Public Relation dan Komunikasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rahayu, Sri, 2005, *SPSS Versi 12.00, Dalam Riset Pemasaran*, Alfabeta, Bandung.
- Schein, Edgar H., 1991, *Psikologi Organisasi*, PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Schein, Edgar H, 2004, *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Schermerhorn Jr, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. 2002, *Managing Organizational Behavior*, Fourth Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc
- Shadur, M.A., Kiezele, R., & Rodwell, J.J. 2003, *The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement*, Group & Organizational Management, Vol.24, No.4, hal.479-504.
- Santoso, Singgih, 2005, *Menguasai Statistik di Era Informasi*, PT. Elek Media Komputindo, Jakarta.
- Steers, R.M & Braunstein, D.N., 1976, *A behaviourally-based measure of manifest needs in work setting*, *Journal of Vocational Behaviour*, 9:251-252.
- Shultz, D.P., Shultz, S.E., 1993, *Psychology and Work Today an Introduction to Industrial and Organizational 6th Edition*. Newyork : Mc Milan Publising.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan ke 12, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan ke 9, CV. Alfabeta, Bandung.
- Stoner, G., Albright, T., and Ramachandran, V., 1996, *Transparency and Coherence in Human Motion Perception*, *Nature*, 344:153-155.

Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. 1967, *Manual for the Minnesota*, Mineapolis, MN.

Wood, R. E., & Bandura, A., 1989, *Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision-Making*, Journal of Personality and Social Psychology, 56, 407-415.

Waxley & Lathan, 1991, *Developing and Training Human Resources in Organizations*, HarperCollins (New York, NY).

Yogyakarta, Mei 2011

No : -

Hal : Pengisian Kuesioner

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i

.....

Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta, Penulis bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun skripsi mengenai “Pengaruh *Self Management Practices*, Komitmen organisasi, dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank BPD Kantor Pusat di Yogyakarta”.

Berkenaan maksud di atas, maka penulis sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Sdr untuk bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam lembar kuisisioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dimaksudkan hanya untuk keperluan memperoleh data yang sangat saya perlukan dalam penyusunan skripsi yang sedang saya buat dan data yang saya peroleh tersebut tidak akan dipergunakan untuk keperluan lain.

Akhir kata, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Sdr sekalian, penulis ucapkan terima kasih.

Wasallamu'alaikum

Hormat Saya

Randi Fareli

KUESIONER

I. Identitas Responden

1. Nama :(boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : 1. Laki-laki
2. Perempuan
3. Pendidikan :
 - a. SLTA/Sederajat
 - b. Diploma
 - c. S1
 - d. S2
4. Divisi :
 - a. Keuangan
 - b. *Public Relation*
 - c. HRD. Department
 - d. Operasional
 - e. *Officer*
 - f. Lainnya.....
5. Lama Bekerja.....Tahun

II. Beri jawaban atas pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan cara melingkari salah satu skor yang ada, yaitu 1 sampai dengan 5 untuk setiap pernyataan dengan ketentuan :

1. Sangat Tidak Setuju diberi skor 1
2. Tidak Setuju diberi skor 2
3. Ragu-ragu diberi skor 3
4. Setuju diberi skor 4
5. Sangat Setuju diberi skor 5

A. Self Management Practices

<i>Self Management Practices</i>		STS	TS	N	S	SS
1	Saya mampu menjaga emosi yang mengadu domba					
2	Saya mampu mengendalikan emosi.					
3	Saya menampilkan kejujuran					
4	Saya menampilkan integritas					
5	Saya fleksibel dalam beradaptasi pada perubahan situasi					
6	Saya mendorong perbaikan kinerja					
7	Saya bekerja dengan standar kerja perusahaan.					
8	Saya mendorong pencapaian standar kerja yang istimewa					
9	Saya siap untuk bertindak					
10	Saya siap untuk mengambil peluang.					
11	Saya optimis dalam melakukan pekerjaan.					
12	Saya optimis dalam melihat peluang.					

B. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi		STS	TS	N	S	SS
1	Senang sekali memilih perusahaan ini melebihi orang lain bila mengingat bagaimana waktu pertama kali bergabung.					
2	Saya sering membicarakan hal-hal positif mengenai perusahaan ini kepada orang lain					
3	Saya memiliki kesediaan menerima jenis pekerjaan apa saja supaya tetap bekerja kepada perusahaan					
4	Saya menemukan nilai-nilai yang sama dengan perusahaan					
5	Saya memiliki kebanggaan untuk membicarakan kepada orang lain karena menjadi bagian dari perusahaan					
6	Menurut saya perusahaan benar-benar mengilhami cara yang terbaik dalam bekerja					

7	Kesediaan untuk mengerahkan seluruh usaha melebihi yang diharapkan untuk membantu kesuksesan perusahaan.					
8	Saya memiliki kepedulian akan nasib perusahaan					
9	Menurut saya Perusahaan ini adalah perusahaan yang paling tepat untuk bekerja.					

C. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi		STS	TS	N	S	SS
1	Saya senang berkompetensi dalam pekerjaan.					
2	Saya menyukai keunggulan-keunggulan dalam bersaing.					
3	Saya menyukai inovasi-inovasi dalam perusahaan.					
4	Saya mendukung kreativitas yang dinamis yang dilakukan perusahaan.					
5	Saya melaksanakan aturan-aturan perusahaan.					
6	Saya melaksanakan standar prosedur operasi perusahaan.					
7	Saya memiliki loyalitas kepada perusahaan.					
8	Saya memiliki komitmen kepada perusahaan.					

D. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja		STS	TS	N	S	SS
1	Saya dapat bekerja terus sepanjang masa					
2	Saya mendapat kesempatan untuk mengerjakan pekerjaan sendirian					
3	Saya mendapat kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu					
4	Saya mendapat kesempatan untuk menjadi pemimpin dalam kelompok					
5	Saya memiliki kemampuan pengawas dalam membuat keputusan					
6	Saya menyukai cara pemimpin menghadapi bawahan.					
7	Saya dapat melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan hati nurani					

8	Cara bekerja saya yang menjamin kemantapan pekerjaan					
9	Saya mendapat kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain					
10	Saya memiliki kesempatan memberitahu orang lain apa yang harus dikerjakan					
11	Saya memiliki kesempatan mengerjakan sesuatu menggunakan kemampuan sendiri					
12	Saya menyukai cara perusahaan menerapkan kebijaksanaan					
13	Saya setuju dengan gaji dan jumlah pekerjaan yang dilakukan					
14	Saya mempunyai kesempatan promosi (kenaikan pangkat) dalam pekerjaan					
15	Saya memiliki kebebasan memakai pendapat sendiri					
16	Saya memiliki kesempatan menggunakan metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan					
17	Kondisi pekerjaan					
18	Saya menyukai cara teman sekerja bergaul dengan yang lain					
19	Saya menyukai pujian yang diperoleh atas hasil pekerjaan yang bagus					
20	Saya memiliki perasaan berprestasi yang diperoleh dari pekerjaan					

..Terima Kasih..

Rekaitulasi Data Penelitian

Resp	JK	Pddkn	Divisi	LK	SMP1	SMP2	SMP3	SMP4	SMP5	SMP6	SMP7	SMP8	SMP9	SMP10	SMP11	SMP12	SMP	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5
1	1	3	1	7	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4.50	4	5	4	4	4
2	1	3	3	7	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4.42	4	4	4	4	5
3	1	3	3	7	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4.33	5	4	4	5	4
4	2	3	3	8	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4.42	5	4	4	5	4
5	1	3	6	7	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17	4	4	4	4	4
6	1	3	6	8	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4.33	4	5	4	4	4
7	1	3	1	10	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4.25	4	5	4	5	4
8	1	3	6	10	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4.25	4	4	5	5	4
9	1	3	1	1	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4.50	4	4	4	4	4
10	1	3	1	7	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4.42	4	5	4	5	4
11	1	3	1	8	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4.42	4	4	4	4	5
12	1	3	1	8	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4.42	4	5	4	5	5
13	1	3	6	6	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4.50	5	4	5	4	4
14	1	3	6	6	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4.42	4	5	4	5	4
15	1	3	6	10	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4.75	4	5	4	5	4
16	1	3	1	9	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.83	4	5	5	4	5
17	1	3	1	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4.42	5	5	5	4	4
18	2	3	1	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5
19	1	3	1	7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4.17	4	5	4	4	4
20	2	3	6	7	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4.42	4	5	4	5	4
21	2	3	6	27	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4.50	5	4	4	5	4
22	1	3	6	10	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.75	5	4	4	4	4
23	1	3	6	10	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4.42	5	5	5	5	5
24	1	3	6	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	5	4
25	1	3	6	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	4	5	4	5	4
26	1	3	6	10	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4.42	5	4	5	4	4
27	1	3	3	8	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4.25	5	5	5	5	5
28	1	3	1	8	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4.42	4	5	4	5	4
29	1	3	1	8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	5	5	5	5	5
30	1	3	1	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5
31	1	3	1	10	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4.33	5	4	5	5	4
32	1	3	1	9	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4.17	4	4	5	5	4
Resp	JK	Pddkn	Divisi	LK	SMP1	SMP2	SMP3	SMP4	SMP5	SMP6	SMP7	SMP8	SMP9	SMP10	SMP11	SMP12	SMP	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5
33	1	3	1	7	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4.33	5	4	4	5	5

34	1	3	1	7	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4.50	4	5	4	5	5
35	1	3	3	8	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4.58	4	5	4	4	4
36	2	3	1	10	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4.33	4	5	5	5	4
37	1	3	3	7	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4.58	4	5	5	5	4
38	1	3	1	10	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4.33	4	4	4	5	5
39	1	3	1	10	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4.50	4	5	4	5	5
40	1	3	1	10	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.75	4	5	4	5	4
41	1	3	1	11	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4.58	5	4	4	4	4
42	1	3	1	11	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4.42	4	4	5	5	5
43	1	3	4	7	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4.42	4	5	4	5	4
44	1	3	1	7	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4.50	4	5	4	5	4
45	2	3	6	27	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4.50	4	4	5	4	5
46	1	3	1	7	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4.50	4	5	4	4	5
47	1	3	4	8	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4.58	5	4	5	4	5
48	1	3	4	11	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4
49	2	3	4	8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4
50	1	3	4	7	3	3	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4.00	5	4	4	4	4
51	1	3	4	10	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3.17	3	3	3	3	3
52	1	3	4	7	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17	4	4	4	4	4
53	1	3	6	7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4.25	4	5	4	4	5
54	1	3	1	9	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4.42	4	5	4	5	4
55	1	3	1	9	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4.33	4	5	4	5	4
56	1	3	1	9	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4.58	5	4	5	5	5
57	1	3	6	7	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4.42	4	5	4	5	4
58	2	3	4	11	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4.42	5	5	5	5	5
59	1	3	4	11	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17	4	4	4	4	4
60	1	3	4	11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4
61	1	3	4	11	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17	4	4	4	4	4
62	1	3	6	8	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.33	4	4	4	4	4
63	1	3	4	10	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17	4	4	4	4	4
64	1	3	1	6	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4.67	5	4	5	4	4
65	1	3	1	6	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4.25	5	5	5	5	4
Resp	JK	Pddkn	Divisi	LK	SMP1	SMP2	SMP3	SMP4	SMP5	SMP6	SMP7	SMP8	SMP9	SMP10	SMP11	SMP12	SMP	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5
66	1	3	1	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	5	4	5
67	1	3	1	6	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4.50	4	4	5	4	5
68	1	3	1	11	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4.25	5	5	5	4	4

69	1	3	3	7	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4.50	4	5	4	4	5
70	1	3	3	6	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4.58	5	4	5	4	5
71	1	3	2	6	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4.42	4	4	4	4	4
72	1	3	1	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4.33	4	5	4	5	4
73	1	3	1	13	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4.50	4	4	5	4	5
74	1	3	1	13	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.17	4	5	4	4	5
75	1	3	1	9	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4.50	4	5	4	5	4
76	2	3	6	25	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4.50	5	4	5	5	5
77	2	3	3	10	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4.75	4	4	5	4	4
78	2	3	3	11	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4.50	5	5	4	5	4
79	1	3	4	11	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4.58	4	4	4	5	4
80	1	3	3	8	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4.67	4	5	4	5	4
81	1	3	4	12	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4.50	5	4	5	4	5
82	1	3	1	13	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4.50	5	4	5	4	4
83	1	3	4	9	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4.50	4	4	4	4	4
84	1	3	6	9	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4.50	4	5	4	5	4
85	1	3	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4.58	5	5	4	4	4
86	1	3	4	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4
87	1	3	1	8	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4.42	4	5	4	4	5
88	2	4	3	20	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.25	4	5	4	5	5
89	1	4	1	15	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4.33	4	5	4	5	4
90	1	4	1	17	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4.50	5	5	4	4	5
91	1	4	6	27	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4.33	4	4	4	5	5
92	2	4	6	20	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4.42	5	4	5	5	5
93	2	4	6	12	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4.42	4	5	4	4	4
94	2	4	6	10	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4.42	5	4	4	5	4
95	1	4	3	11	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4.50	5	4	5	4	4
96	2	4	1	10	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4.42	4	5	5	4	5
97	1	4	1	8	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4.42	4	4	5	4	5
98	2	4	1	10	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4.58	4	5	4	5	4
99	2	4	1	26	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4.50	4	5	4	4	4
Resp	JK	Pddkn	Divisi	LK	SMP1	SMP2	SMP3	SMP4	SMP5	SMP6	SMP7	SMP8	SMP9	SMP10	SMP11	SMP12	SMP	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5
100	2	4	4	11	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4.50	4	4	4	4	4
101	2	4	4	8	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17	4	4	4	4	4
102	2	4	4	9	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17	4	4	4	4	4
103	1	4	4	21	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4.58	5	4	4	4	5

104	2	4	3	25	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.83	4	4	4	5	5
105	1	4	4	13	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4.25	4	5	4	4	4
106	1	4	4	15	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4.50	5	5	5	4	4
107	1	4	1	15	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4.42	4	5	5	5	4
108	1	4	1	15	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4.33	5	5	4	5	4
109	1	4	3	7	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4.50	5	4	4	4	4
110	1	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4.33	5	5	5	5	5
Rata-rata					4.14	4.56	4.42	4.61	4.28	4.41	4.37	4.33	4.39	4.35	4.40	4.37	4.39	4.33	4.49	4.33	4.47	4.34

KO6	KO7	KO8	KO9	KO	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	BO	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12	KK13
5	5	4	5	4.44	4	5	4	5	4	5	4	4	4.38	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
4	4	5	4	4.22	4	4	5	4	5	4	4	5	4.38	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4.22	4	4	4	4	4	5	4	5	4.25	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
4	5	4	4	4.33	4	5	4	5	4	5	4	4	4.38	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4.33	4	5	4	5	4	5	4	5	4.50	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4
5	4	5	4	4.44	4	4	4	4	4	4	5	5	4.25	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5
4	5	4	5	4.44	4	5	5	5	4	5	5	4	4.63	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
4	4	5	4	4.11	4	4	4	5	5	4	5	4	4.38	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5
4	5	4	4	4.33	5	5	5	4	4	4	5	4	4.50	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
5	4	5	4	4.33	4	5	4	5	4	5	4	4	4.38	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5
5	4	5	4	4.56	4	5	4	4	4	4	5	5	4.38	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
4	5	4	5	4.44	4	4	4	5	5	5	5	5	4.63	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
5	5	4	4	4.44	5	5	5	4	5	5	5	5	4.88	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4.22	4	5	4	5	5	5	5	5	4.75	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
4	4	5	4	4.44	4	5	4	4	4	5	4	5	4.38	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	4.67	4	5	4	5	4	5	4	5	4.50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4.89	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
5	4	5	4	4.33	4	5	4	5	4	5	4	4	4.38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	4.67	4	5	4	4	5	4	5	4	4.38	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	4.44	4	5	5	5	5	4	5	4	4.63	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4.33	5	4	5	4	5	5	5	5	4.75	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5.00	4	5	4	5	5	4	5	5	4.63	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4
5	4	4	5	4.33	4	4	5	4	4	4	4	5	4.25	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4
4	5	4	5	4.44	5	4	5	5	5	4	5	4	4.63	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4
4	5	5	4	4.44	4	4	4	4	4	5	4	5	4.25	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4	5	4	4.13	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4
5	4	5	4	4.44	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4.78	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4.67	4	4	4	5	4	5	4	4	4.25	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4.22	4	4	4	4	4	5	5	5	4.38	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
KO6	KO7	KO8	KO9	KO	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	BO	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12	KK13
5	5	4	5	4.67	4	4	5	4	5	4	5	4	4.38	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4

5	5	4	5	4.67	4	4	4	5	5	5	5	4	4.50	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4.33	4	4	4	5	5	4	4	5	4.38	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
4	5	4	5	4.56	4	5	4	5	4	5	4	4	4.38	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	
4	5	4	5	4.56	4	4	4	4	5	5	5	5	4.50	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	4.67	5	5	5	5	5	4	4	5	4.75	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4
5	4	4	4	4.44	4	5	4	4	5	5	5	5	4.63	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	
4	5	4	4	4.33	4	4	5	4	5	4	4	5	4.38	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
5	4	4	4	4.22	4	5	4	5	4	5	4	5	4.50	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	
4	5	4	4	4.44	5	4	4	4	4	5	5	5	4.50	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	
4	4	5	4	4.33	4	5	4	5	5	5	5	5	4.75	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	
4	5	4	5	4.44	4	5	4	5	4	5	4	4	4.38	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	
4	4	5	4	4.33	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	
4	5	5	5	4.56	5	4	5	4	5	4	5	4	4.50	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	
4	5	4	5	4.56	4	5	5	5	5	5	4	5	4.75	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	
4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	5	5	5	5	4.63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4.11	4	4	4	4	5	5	4	4	4.25	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	5	4	4.33	4	4	5	5	4	4	4	4	4.25	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
5	4	5	4	4.44	4	5	4	4	5	5	5	5	4.63	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	
4	5	4	5	4.44	4	5	4	5	4	4	4	4	4.25	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	
4	5	4	5	4.67	4	5	5	4	5	4	4	4	4.38	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	
4	4	4	4	4.22	4	4	5	4	5	4	5	5	4.50	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	
5	5	5	5	5.00	4	4	4	5	5	5	5	5	4.63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	5	5	5	5	4.63	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4.00	4	4	4	5	5	5	5	5	4.63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4.00	5	4	4	5	5	5	5	5	4.75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	5	4	4.44	4	4	4	4	5	5	5	5	4.50	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
5	5	5	5	4.89	5	5	5	4	4	4	4	4	4.38	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
KO6	KO7	KO8	KO9	KO	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	BO	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12	KK13
4	4	5	4	4.33	4	5	4	4	4	4	5	5	4.38	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	5	4	4.33	4	4	4	4	5	5	4	5	4.38	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	
4	4	4	4	4.33	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

4	5	4	5	4.44	4	5	4	5	4	4	5	4	4.38	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
4	5	5	5	4.67	5	4	4	5	4	5	4	5	4.50	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4.11	4	5	4	4	4	4	4	4	4.13	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5
5	4	5	4	4.44	4	4	5	4	5	4	5	4	4.38	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	4.44	4	5	4	5	4	5	4	5	4.50	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4.67	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5
4	4	5	5	4.44	4	5	4	4	4	5	5	5	4.50	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4.56	4	5	5	5	4	5	4	5	4.63	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
5	4	4	4	4.22	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
4	4	5	4	4.44	4	5	4	5	4	5	4	5	4.50	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	4	5	4.44	5	4	5	4	5	4	5	5	4.63	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
5	5	4	4	4.44	4	5	4	5	4	5	5	5	4.63	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
5	4	4	4	4.44	5	4	5	4	5	4	5	4	4.50	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
5	4	5	4	4.44	4	5	4	4	5	4	4	5	4.38	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
4	5	5	5	4.33	4	5	5	4	5	4	5	5	4.63	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4.22	4	5	4	5	4	4	5	4	4.38	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4.22	5	4	5	4	4	5	5	5	4.63	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4.44	4	5	4	5	4	5	4	4	4.38	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
4	5	5	5	4.67	5	5	4	4	5	4	5	4	4.50	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
4	5	4	4	4.33	4	5	4	4	5	5	5	4	4.50	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
4	5	5	4	4.56	5	4	5	4	4	4	5	4	4.38	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4.44	4	5	4	5	4	4	4	5	4.38	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4
4	5	4	5	4.67	4	5	4	5	4	4	4	4	4.25	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
5	5	4	5	4.44	4	5	4	5	4	4	5	5	4.50	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4
5	4	5	4	4.44	5	4	5	4	5	4	5	4	4.50	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4.56	4	5	4	5	5	4	4	5	4.50	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	4.67	4	5	4	5	4	5	5	5	4.63	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
4	4	5	5	4.44	4	5	4	5	4	5	4	4	4.38	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	5	4	5	4.44	4	5	4	5	4	4	4	4	4.25	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4
5	5	5	5	4.56	4	5	5	4	5	4	4	4	4.38	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4
KO6	KO7	KO8	KO9	KO	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	BO	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12	KK13
4	5	4	4	4.11	5	5	5	5	5	5	5	4	4.88	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4.67	5	5	4	4	5	5	4	5	4.63	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	4.67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4.11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	4	5	4.67	5	4	5	4	4	4	4	5	4.38	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4.33	4	4	4	4	5	4	5	4	4.25	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4.33	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	4.44	4	4	4	5	4	5	5	5	4.50	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4.89	4	5	4	4	5	5	5	5	4.63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4.36	4.46	4.44	4.43	4.41	4.19	4.48	4.27	4.44	4.45	4.46	4.47	4.47	4.40	4.21	4.47	4.26	4.39	4.30	4.37	4.35	4.49	4.43	4.38	4.43	4.40	4.36	

KK14	KK15	KK16	KK17	KK18	KK19	KK20	KK
4	4	4	4	5	4	5	4.20
5	5	4	4	5	4	5	4.50
4	4	4	4	5	4	4	4.35
4	4	4	4	4	5	5	4.40
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	5	4	4	5	4	4.45
5	5	5	5	4	4	5	4.50
5	5	5	4	4	4	5	4.55
5	4	5	5	4	4	4	4.50
5	4	5	4	5	4	4	4.35
5	4	4	4	4	4	4	4.25
4	4	4	4	4	5	4	4.20
5	5	5	5	5	5	5	4.75
4	5	4	5	4	5	5	4.60
5	4	4	4	5	5	5	4.65
4	4	4	4	5	5	5	4.55
5	5	5	5	5	5	5	5.00
5	4	4	4	4	4	5	4.30
4	5	4	5	4	5	4	4.25
5	4	5	4	5	5	4	4.55
4	4	4	4	4	4	4	4.10
4	4	5	4	5	5	5	4.55
4	4	4	5	5	4	5	4.50
4	5	4	5	5	5	4	4.50
5	4	4	5	5	5	4	4.50
4	5	5	5	4	5	5	4.60
5	4	4	4	4	4	4	4.35
5	5	5	5	5	5	5	5.00
5	5	4	4	4	4	4	4.30
5	5	5	5	5	5	5	5.00
5	4	5	4	4	4	5	4.40
4	5	4	5	4	4	4	4.30
KK14	KK15	KK16	KK17	KK18	KK19	KK20	KK
4	5	5	5	4	4	4	4.55

4	4	4	4	4	5	5	4.35
5	4	4	4	5	4	5	4.40
5	5	5	4	5	4	4	4.40
4	4	4	4	5	5	5	4.30
5	4	5	5	5	4	4	4.55
4	4	5	5	5	4	4	4.30
5	5	5	5	5	5	4	4.75
4	4	5	4	5	5	4	4.45
5	4	5	4	5	5	4	4.50
5	4	4	4	5	5	5	4.40
4	5	4	4	5	5	4	4.60
5	4	5	4	5	4	5	4.40
4	4	5	5	4	5	4	4.60
4	5	4	5	4	5	4	4.40
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	3.95
3	3	3	3	3	3	3	3.00
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4.15
5	5	5	5	5	5	5	4.65
4	4	5	5	5	4	4	4.50
5	4	4	4	4	4	4	4.50
5	4	4	4	4	4	5	4.40
4	4	4	4	4	3	4	3.95
4	4	4	4	4	4	4	3.90
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4.00
5	4	5	5	5	4	5	4.35
5	4	5	5	5	5	4	4.45
KK14	KK15	KK16	KK17	KK18	KK19	KK20	KK
4	5	5	5	5	5	4	4.40
4	4	5	5	5	5	4	4.50
4	4	4	4	4	4	4	4.00

5	5	5	4	4	5	4	4.50
5	5	5	4	4	4	5	4.50
4	4	5	4	5	4	4	4.35
5	4	5	4	4	5	4	4.30
4	5	4	5	5	5	5	4.45
4	5	5	5	5	5	5	4.60
5	5	5	4	5	4	5	4.50
4	5	4	5	4	5	4	4.50
5	5	5	4	4	4	4	4.30
5	4	5	4	5	4	5	4.50
4	5	4	5	4	5	5	4.45
4	5	4	5	4	5	4	4.55
5	4	5	4	5	4	5	4.45
5	4	5	4	5	4	5	4.50
5	4	4	5	4	5	5	4.35
4	4	5	5	5	4	5	4.45
4	4	4	5	4	4	4	4.45
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	5	4	4	4	4	5	4.40
4	4	4	4	5	4	4	4.40
4	5	4	4	4	4	5	4.35
5	4	4	4	4	4	4	4.60
4	5	4	5	5	5	4	4.50
5	4	5	4	5	4	4	4.50
4	5	5	5	4	5	4	4.45
5	5	5	4	4	4	4	4.60
4	5	4	5	4	5	5	4.55
5	4	4	4	5	4	5	4.50
4	4	5	5	4	4	5	4.50
5	4	4	5	4	5	4	4.45
5	4	5	4	5	4	5	4.60
KK14	KK15	KK16	KK17	KK18	KK19	KK20	KK
5	4	5	5	5	5	5	4.45
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4.00
5	5	4	4	4	4	4	4.50

5	4	4	5	4	5	4	4.55
4	4	4	4	5	5	5	4.40
5	5	5	4	5	5	5	4.60
5	5	5	5	5	4	5	4.35
5	5	5	4	4	4	4	4.20
5	5	4	4	4	4	4	4.40
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4.45	4.35	4.43	4.36	4.44	4.39	4.40	4.38

Lampiran 3 : Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

Correlations														
		SMP1	SMP2	SMP3	SMP4	SMP5	SMP6	SMP7	SMP8	SMP9	SMP10	SMP11	SMP12	SMP
SMP1	Pearson Correlation	1	,539**	,486**	,566**	,548**	,373*	,391*	,456*	,373*	,310	,432*	,290	,467**
	Sig. (2-tailed)		,002	,006	,001	,002	,043	,033	,011	,043	,096	,017	,121	,009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SMP2	Pearson Correlation	,539**	1	,370*	,740**	,292	,515**	,370*	,500**	,405*	,529**	,416*	,336	,527**
	Sig. (2-tailed)	,002		,044	,000	,117	,004	,044	,005	,026	,003	,022	,069	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SMP3	Pearson Correlation	,486**	,370*	1	,431*	,285	,290	,210	,518**	,290	,484**	,266	,345	,400*
	Sig. (2-tailed)	,006	,044		,018	,127	,120	,265	,003	,120	,007	,156	,062	,028
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SMP4	Pearson Correlation	,566**	,740**	,431*	1	,124	,326	,281	,481**	,219	,520**	,302	,452*	,438*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,018		,512	,079	,132	,007	,244	,003	,105	,012	,015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SMP5	Pearson Correlation	,548**	,292	,285	,124	1	,567**	,478**	,209	,447*	,176	,669**	,267	,386*
	Sig. (2-tailed)	,002	,117	,127	,512		,001	,008	,269	,013	,351	,000	,153	,035
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SMP6	Pearson Correlation	,373*	,515**	,290	,326	,567**	1	,524**	,589**	,366*	,528**	,528**	,257	,596**
	Sig. (2-tailed)	,043	,004	,120	,079	,001		,003	,001	,047	,003	,003	,170	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SMP7	Pearson Correlation	,391*	,370*	,210	,281	,478**	,524**	1	,296	,524**	,135	,462*	,302	,394*
	Sig. (2-tailed)	,033	,044	,265	,132	,008	,003		,112	,003	,478	,010	,105	,031
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SMP8	Pearson Correlation	,456*	,500**	,518**	,481**	,209	,589**	,296	1	,258	,605**	,265	,336	,517**
	Sig. (2-tailed)	,011	,005	,003	,007	,269	,001	,112		,169	,000	,158	,069	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SMP9	Pearson Correlation	,373*	,405*	,290	,219	,447*	,366*	,524**	,258	1	,203	,637**	,364*	,425*
	Sig. (2-tailed)	,043	,026	,120	,244	,013	,047	,003	,169		,283	,000	,048	,019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SMP10	Pearson Correlation	,310	,529**	,484**	,520**	,176	,528**	,135	,605**	,203	1	,331	,617**	,542**
	Sig. (2-tailed)	,096	,003	,007	,003	,351	,003	,478	,000	,283		,074	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SMP11	Pearson Correlation	,432*	,416*	,266	,302	,669**	,528**	,462*	,265	,637**	,331	1	,506**	,571**
	Sig. (2-tailed)	,017	,022	,156	,105	,000	,003	,010	,158	,000	,074		,004	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SMP12	Pearson Correlation	,290	,336	,345	,452*	,267	,257	,302	,336	,364*	,617**	,506**	1	,481**
	Sig. (2-tailed)	,121	,069	,062	,012	,153	,170	,105	,069	,048	,000	,004		,007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SMP	Pearson Correlation	,467**	,527**	,400*	,438*	,386*	,596**	,394*	,517**	,425*	,542**	,571**	,481**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,003	,028	,015	,035	,001	,031	,003	,019	,002	,001	,007	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	12

Correlations

Correlations											
		KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	KO
KO1	Pearson Correlation	1	-,167	,577**	,111	,208	-,082	,408*	,111	,247	,469**
	Sig. (2-tailed)		,379	,001	,559	,270	,667	,025	,559	,188	,009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO2	Pearson Correlation	-,167	1	,144	,306	,238	,355	,136	,306	,165	,565**
	Sig. (2-tailed)	,379		,447	,101	,206	,055	,473	,101	,384	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO3	Pearson Correlation	,577**	,144	1	,000	,463**	-,094	,424*	,289	,381*	,647**
	Sig. (2-tailed)	,001	,447		1,000	,010	,619	,019	,122	,038	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO4	Pearson Correlation	,111	,306	,000	1	,089	,355	,136	-,111	,027	,406*
	Sig. (2-tailed)	,559	,101	1,000		,640	,055	,473	,559	,885	,026
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO5	Pearson Correlation	,208	,238	,463**	,089	1	,262	-,073	,535**	,015	,493**
	Sig. (2-tailed)	,270	,206	,010	,640		,161	,702	,002	,939	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO6	Pearson Correlation	-,082	,355	-,094	,355	,262	1	-,134	,355	-,009	,427*
	Sig. (2-tailed)	,667	,055	,619	,055	,161		,481	,055	,962	,019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO7	Pearson Correlation	,408*	,136	,424*	,136	-,073	-,134	1	-,272	,605**	,467**
	Sig. (2-tailed)	,025	,473	,019	,473	,702	,481		,146	,000	,009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO8	Pearson Correlation	,111	,306	,289	-,111	,535**	,355	-,272	1	-,110	,406*
	Sig. (2-tailed)	,559	,101	,122	,559	,002	,055	,146		,563	,026
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO9	Pearson Correlation	,247	,165	,381*	,027	,015	-,009	,605**	-,110	1	,466**
	Sig. (2-tailed)	,188	,384	,038	,885	,939	,962	,000	,563		,009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KO	Pearson Correlation	,469**	,565**	,647**	,406*	,493**	,427*	,467**	,406*	,466**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,001	,000	,026	,006	,019	,009	,026	,009	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,649	9

Correlations

Correlations										
		BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	BO
BO1	Pearson Correlation	1	,060	,683**	-,060	,365*	,089	,447*	,120	,562**
	Sig. (2-tailed)		,754	,000	,754	,047	,638	,013	,529	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO2	Pearson Correlation	,060	1	,029	,473**	-,055	,401*	,134	,071	,430*
	Sig. (2-tailed)	,754		,878	,008	,775	,028	,481	,708	,018
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO3	Pearson Correlation	,683**	,029	1	-,029	,356	-,073	,364*	,117	,516**
	Sig. (2-tailed)	,000	,878		,878	,053	,702	,048	,539	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO4	Pearson Correlation	-,060	,473**	-,029	1	,191	,401*	,134	-,071	,424*
	Sig. (2-tailed)	,754	,008	,878		,312	,028	,481	,708	,019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO5	Pearson Correlation	,365*	-,055	,356	,191	1	-,136	,680**	,191	,557**
	Sig. (2-tailed)	,047	,775	,053	,312		,473	,000	,312	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO6	Pearson Correlation	,089	,401*	-,073	,401*	-,136	1	-,200	,267	,448*
	Sig. (2-tailed)	,638	,028	,702	,028	,473		,289	,153	,013
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO7	Pearson Correlation	,447*	,134	,364*	,134	,680**	-,200	1	,134	,576**
	Sig. (2-tailed)	,013	,481	,048	,481	,000	,289		,481	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO8	Pearson Correlation	,120	,071	,117	-,071	,191	,267	,134	1	,424*
	Sig. (2-tailed)	,529	,708	,539	,708	,312	,153	,481		,019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO	Pearson Correlation	,562**	,430*	,516**	,424*	,557**	,448*	,576**	,424*	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,018	,003	,019	,001	,013	,001	,019	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,630	8

Correlations

Correlations

	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12	KK13	KK14	KK15	KK16	KK17	KK18	KK19	KK20	KK
KK1 Pearson Cc	1	,031	,318	-,040	,537*	,302	,151	,031	,413*	,342	-,213	,494*	,123	,413*	-,031	,431*	,123	,452*	,413*	-,040	,384*
Sig. (2-taile		,872	,087	,833	,002	,105	,426	,872	,023	,064	,258	,006	,517	,023	,872	,017	,517	,012	,023	,833	,036
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK2 Pearson Cc	,031	1	-,123	,600*	-,110	,408*	,136	,167	,191	,082	,289	,082	,250	,055	,389*	,250	,250	-,136	,327	,327	,412*
Sig. (2-taile	,872		,517	,000	,563	,025	,473	,379	,312	,667	,122	,667	,183	,775	,034	,183	,183	,473	,077	,077	,024
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK3 Pearson Cc	,318	-,123	1	,111	,690*	,000	,151	,339	,413*	,191	,267	,191	,123	,111	,123	,277	,431*	,603*	,262	,262	,384*
Sig. (2-taile	,087	,517		,560	,000	1,000	,426	,067	,023	,311	,155	,311	,517	,560	,517	,138	,017	,000	,162	,162	,036
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK4 Pearson Cc	-,040	,600*	,111	1	-,126	,134	,134	,191	,063	,071	,472*	-,063	,355	,063	,218	,218	,082	,134	,063	,330	,369*
Sig. (2-taile	,833	,000	,560		,508	,481	,481	,312	,743	,708	,008	,743	,055	,743	,247	,247	,667	,481	,743	,075	,045
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK5 Pearson Cc	,537*	-,110	,690*	-,126	1	,202	,336	,027	,413*	,396*	-,095	,261	,247	,144	,110	,247	,247	,471*	,413*	,144	,444*
Sig. (2-taile	,002	,563	,000	,508		,285	,069	,885	,023	,031	,617	,164	,188	,448	,563	,188	,188	,009	,023	,448	,014
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK6 Pearson Cc	,302	,408*	,000	,134	,202	1	,467*	,000	,267	,000	-,141	,401*	,136	,134	,272	,408*	,272	,067	,401*	,000	,398*
Sig. (2-taile	,105	,025	1,000	,481	,285		,009	1,000	,153	1,000	,456	,028	,473	,481	,146	,025	,146	,726	,028	1,000	,029
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK7 Pearson Cc	,151	,136	,151	,134	,336	,467*	1	,000	,134	,000	,283	-,134	,408*	,267	,272	,272	,272	,067	,401*	,267	,418*
Sig. (2-taile	,426	,473	,426	,481	,069	,009		1,000	,481	1,000	,130	,481	,025	,153	,146	,146	,146	,726	,028	,153	,022
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK8 Pearson Cc	,031	,167	,339	,191	,027	,000	,000	1	-,082	,082	,289	,082	,250	,327	,111	,389*	,250	,272	,055	,327	,353
Sig. (2-taile	,872	,379	,067	,312	,885	1,000	1,000		,667	,667	,122	,667	,183	,077	,559	,034	,183	,146	,775	,077	,056
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK9 Pearson Cc	,413*	,191	,413*	,063	,413*	,267	,134	-,082	1	,339	,047	,205	-,191	,196	,082	,082	,218	,267	,196	,330	,388*
Sig. (2-taile	,023	,312	,023	,743	,023	,153	,481	,667		,067	,804	,276	,312	,298	,667	,667	,247	,153	,298	,075	,034
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK10 Pearson Cc	,342	,082	,191	,396*	,000	,000	,082	,339	1	,094	,330	,191	,071	,055	,055	-,082	,401*	,071	,473*	,352	
Sig. (2-taile	,064	,667	,311	,708	,031	1,000	1,000	,667	,067		,619	,075	,312	,708	,775	,775	,667	,028	,708	,008	,057
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK11 Pearson Cc	-,213	,289	,267	,472*	-,095	-,141	,283	,289	,047	,094	1	-,189	,289	,047	,289	,144	,289	,141	,189	,472*	,405*
Sig. (2-taile	,258	,122	,155	,008	,617	,456	,130	,122	,804	,619		,317	,122	,804	,122	,447	,122	,456	,317	,008	,026
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK12 Pearson Cc	,494*	,082	,191	-,063	,261	,401*	-,134	,082	,205	,330	-,189	1	,055	,071	,191	,191	,327	,267	,339	-,063	,352
Sig. (2-taile	,006	,667	,311	,743	,164	,028	,481	,667	,276	,075	,317		,775	,708	,312	,312	,077	,153	,067	,743	,057
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK13 Pearson Cc	,123	,250	,123	,355	,247	,136	,408*	,250	-,191	,191	,289	,055	1	,355	,306	,306	,167	,000	,082	,355	,420*
Sig. (2-taile	,517	,183	,517	,055	,188	,473	,025	,183	,312	,312	,122	,775		,055	,101	,101	,379	1,000	,667	,055	,021
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK14 Pearson Cc	,413*	,055	,111	,063	,144	,134	,267	,327	,196	,071	,047	,071	,355	1	,218	,355	,082	,134	-,205	,063	,388*
Sig. (2-taile	,023	,775	,560	,743	,448	,481	,153	,077	,298	,708	,804	,708	,055		,247	,055	,667	,481	,276	,743	,034
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK15 Pearson Cc	-,031	,389*	,250	,250	-,136	,327	,327	,412*	-,063	,355	,063	,355	,218	,218	1	,306	,583*	,000	,218	,355	,440*
Sig. (2-taile	,872	,034	,517	,247	,563	,146	,146	,559	,667	,775	,122	,312	,101	,247		,101	,001	1,000	,247	,055	,015
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK16 Pearson Cc	,431*	,250	,250	-,136	,327	,327	,412*	-,063	,355	,063	,355	,218	,218	1	,306	,583*	,000	,218	,355	,440*	
Sig. (2-taile	,017	,517	,517	,012	,077	,077	,077	,077	,077	,077	,077	,077	,077	,077		,101	,001	1,000	,247	,055	,015
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK17 Pearson Cc	,452*	,413*	,413*	,603*	,262	,262	,384*	-,040	,384*	-,040	,384*	-,040	,384*	-,040	1	,306	,583*	,000	,218	,355	,440*
Sig. (2-taile	,012	,473	,000	,481	,009	,726	,726	,146	,153	,028	,456	,153	1,000	,481	1,000		,473	,473	,153	,153	,029
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK18 Pearson Cc	,413*	,327	,262	,063	,413*	,401*	,401*	,055	,196	,071	,189	,339	,082	-,205	,218	,218	,355	,267	1	,196	,446*
Sig. (2-taile	,023	,077	,162	,743	,023	,028	,028	,775	,298	,708	,317	,067	,667	,276	,247	,247	,055	,153		,298	,013
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK19 Pearson Cc	-,040	,327	,262	,330	,144	,000	,267	,327	,330	,473*	,472*	-,063	,355	,063	,355	,218	,218	,267	,196	1	,485*
Sig. (2-taile	,833	,077	,162	,075	,448	1,000	,153	,077	,075	,008	,008	,743	,055	,743	,055	,247	,247	,153	,298		,007
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK20 Pearson Cc	,384*	,412*	,384*	,369*	,444*	,398*	,418*	,353	,388*	,352	,405*	,352	,420*	,388*	,440*	,480*	,420*	,398*	,446*	,485*	1
Sig. (2-taile	,036	,024	,036	,045	,014	,029	,022	,056	,034	,057	,026	,057	,021	,034	,015	,007	,021	,029	,013	,007	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,833	20

Lampiran 4 : Frekuensi Karakteristik Responden

Frequencies

JK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	88	80,0	80,0	80,0
	Perempuan	22	20,0	20,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Pddkn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	87	79,1	79,1	79,1
	S2	23	20,9	20,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Divisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Keuangan	47	42,7	42,7	42,7
	Public Relation	1	,9	,9	43,6
	HRD. Department	16	14,5	14,5	58,2
	Operasional	23	20,9	20,9	79,1
	Lainnya	23	20,9	20,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

LK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	4	1	,9	,9	1,8
	5	2	1,8	1,8	3,6
	6	8	7,3	7,3	10,9
	7	21	19,1	19,1	30,0
	8	16	14,5	14,5	44,5
	9	9	8,2	8,2	52,7
	10	19	17,3	17,3	70,0
	11	12	10,9	10,9	80,9
	12	3	2,7	2,7	83,6
	13	4	3,6	3,6	87,3
	15	4	3,6	3,6	90,9
	17	1	,9	,9	91,8
	20	2	1,8	1,8	93,6
	21	1	,9	,9	94,5
	25	2	1,8	1,8	96,4
	26	1	,9	,9	97,3
	27	3	2,7	2,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Lampiran 5 : Frekuensi Variabel

Interval Skala

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,79	STS
1,80 s/d 2,59	TS
2,60 s/d 3,39	N
3,40 s/d 4,19	S
4,20 s/d 5,00	SS

Frequencies

X1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	,9	,9	,9
N	1	,9	,9	1,8
S	1	,9	,9	2,7
S	7	6,4	6,4	9,1
S	10	9,1	9,1	18,2
SS	8	7,3	7,3	25,5
SS	13	11,8	11,8	37,3
SS	24	21,8	21,8	59,1
SS	25	22,7	22,7	81,8
SS	10	9,1	9,1	90,9
SS	2	1,8	1,8	92,7
SS	4	3,6	3,6	96,4
SS	1	,9	,9	97,3
SS	3	2,7	2,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

X2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	1	,9	,9	,9
S	16	14,5	14,5	15,5
S	2	1,8	1,8	17,3
SS	11	10,0	10,0	27,3
SS	29	26,4	26,4	53,6
SS	21	19,1	19,1	72,7
SS	19	17,3	17,3	90,0
SS	6	5,5	5,5	95,5
SS	2	1,8	1,8	97,3
SS	3	2,7	2,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Z

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	,9	,9	,9
	S	12	10,9	10,9	11,8
	S	5	4,5	4,5	16,4
	SS	9	8,2	8,2	24,5
	SS	19	17,3	17,3	41,8
	SS	32	29,1	29,1	70,9
	SS	9	8,2	8,2	79,1
	SS	15	13,6	13,6	92,7
	SS	1	,9	,9	93,6
	SS	3	2,7	2,7	96,4
	SS	4	3,6	3,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	,9	,9	,9
	S	1	,9	,9	1,8
	S	2	1,8	1,8	3,6
	S	13	11,8	11,8	15,5
	S	1	,9	,9	16,4
	S	1	,9	,9	17,3
	SS	3	2,7	2,7	20,0
	SS	2	1,8	1,8	21,8
	SS	7	6,4	6,4	28,2
	SS	9	8,2	8,2	36,4
	SS	13	11,8	11,8	48,2
	SS	11	10,0	10,0	58,2
	SS	21	19,1	19,1	77,3
	SS	9	8,2	8,2	85,5
	SS	9	8,2	8,2	93,6
	SS	2	1,8	1,8	95,5
	SS	2	1,8	1,8	97,3
	SS	3	2,7	2,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Lampiran 6 : Regresi Linier

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,421 ^a	,177	,162	,25357

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,483	2	,742	11,535	,000 ^a
	Residual	6,880	107	,064		
	Total	8,363	109			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,211	,459		4,814	,000
	X1	,216	,098	,213	2,198	,030
	X2	,283	,097	,284	2,924	,004

a. Dependent Variable: Z

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,594 ^a	,352	,346	,20959

a. Predictors: (Constant), Z

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,581	1	2,581	58,763	,000 ^a
	Residual	4,744	108	,044		
	Total	7,326	109			

a. Predictors: (Constant), Z

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,937	,320		6,057	,000
	Z	,556	,072	,594	7,666	,000

a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,590 ^a	,348	,335	,21133

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,547	2	1,273	28,511	,000 ^a
	Residual	4,779	107	,045		
	Total	7,326	109			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,689	,383		4,412	,000
	X1	,499	,082	,527	6,098	,000
	X2	,115	,041	,123	2,805	,016

a. Dependent Variable: Y

Regression**Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 ^a	,516	,502	,18298

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,777	3	1,259	37,600	,000 ^a
	Residual	3,549	106	,033		
	Total	7,326	109			

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

b. Dependent Variable: Y